

مقرر مهارات بحثية ٣

التكليف الخامس

اسم الطالب

حسن خضر الحلافي

الرقم الجامعي (٢٤٢٠٠٠٠٨٢)

كلية الإدارة- جامعة ميداوون

إشراف

د. سارة محمود

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداوون

الفصل الدراسي الثالث- ٢٠٢٥

أولاً: عنوان لمتغيرات من اختيار الباحث

○ القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة

○ المتغير المستقل: القيادة التحويلية

○ المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية

سعت دراسة الريس وآخرون (Alrayes et al., 2021) إلى الكشف عن مستوى القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وبناءً على ذلك، اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) مفردة من أعضاء وعضوات هيئة تدريس في عمادة السنة التحضيرية، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية بين القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، بمتوسط حسابي قدره (٤,٠ من ٥)، حيث جاء بعدي (الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي) في المرتبة الأولى، تلاهما في المرتبة الثانية بعد التحفيز الإلهامي، فيما جاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، وجميع هذه الأبعاد حصلت على مستوى استجابة مرتفع. كما تبين وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين.

وهدف دراسة خالدي وملكي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة بالجزائر. وفي ضوء هذه الأهداف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة من (٣٣) عضو هيئة تدريس، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة. وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات القيادة التحويلية بجامعة الجلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى مرتفع سواء في الدرجة الكلية أو كافة الأبعاد الفرعية، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (٣,٨٤ من ٥)، حيث جاء ترتيب الأبعاد الفرعية تنازلياً على النحو الآتي: (التمكين، فالاستثارة الفكرية، فالتحفيز الملهم، فالاعتبار الفردي). كما تبين وجود تأثير لبُعدي الاعتبار الفردي والتأثير المثالي دون سواهما في رفع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

○ ثالثاً: الدراسات التي تناولت متغير الرضا الوظيفي

هدفت دراسة ماكوتاي (Macutay, 2020) إلى تقصي العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ولاية إيزابيلا بالفلبين. وبناءً على ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتألفت عينة الدراسة من (٥٠٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات بواسطة مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأنه إذا كان أعضاء هيئة التدريس بالجامعة راضين عن وظائفهم، فإنهم سيحققون مستوى أعلى من الأداء الوظيفي.

وسعت دراسة عثمان والريس (٢٠٢٢) إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، والكشف عن تأثير متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة في العمل، والدرجة الأكاديمية) على مستوى رضاهم الوظيفي. تم اتباع المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) عضو هيئة تدريس، وصممت استبانة لغرض جمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة عالية في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الفرعية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات الاستجابات نحو مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة في العمل) لصالح فئة سنوات الخبرة الأعلى، في حين لم يتضح وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس).

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

استهدفت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين. وبناءً على هذه الأهداف، أستخدم المنهج الوصفي المسحي إلى جانب المنهج الوصفي الارتباطي، وتألّفت عينة الدراسة من (١٣٠) من رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠ من ٥)، حيث جاء ترتيب الأبعاد الفرعية تنازلياً على النحو الآتي: (الاعتبارات الفردية، فالتأثير المثالي، فالاستثارة الفكرية، فالدافعية الإلهامية)، وذلك بدرجة عالية لكافة الأبعاد فيما عدا بعد الاعتبارات الفردية الذي جاء بدرجة عالية جداً. كما تبين أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥ من ٥)، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

وهدف دراسة دويان وويلديز (Duyan & Yildiz, 2020) إلى تقصي تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بتركيا. وفي ضوء هذه في الأهداف، اتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وتألّفت عينة الدراسة من (٢٠٨) عضو هيئة تدريس بكلّيات علوم الرياضة في ستة جامعات تركيا، وتم الاعتماد على استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا الوظيفي كأداتين لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعات تركيا، وعدم وجود تأثير لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة) على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعات تركيا، فيما وجود تأثير لمتغيري (الدرجة العلمية، والمسمى الوظيفي) على مستوى القيادة التحويلية، بينما لم يتضح وجود تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- خالدي، محمد وملكي، علي. (٢٠٢٢). أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. *مجلة آفاق للعلوم- جامعة زيان عاشور الجلفة*، ٧ (٣)، ٨٨١ - ٨٩٢.
- العتيبي، شادية بنت نجيب. (٢٠١٩). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١)، ٢٣-١.
- عثمان، يسري والريس، ناصر. (٢٠٢٢). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، ٨ (١)، ٢٠٥ - ٢٤٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alrayes, N., Rady, Y. & Khatiry, A. (2022). An Analysis of Transformational Leadership and Organizational Loyalty among Academics at a Saudi University. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17(4), 2403-2418.
- Duyan, M. & Yildiz, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 2 (2), 364-373.
- Macutay, M. (2020). Quantitative Analysis of Job Satisfaction and Job Performance of Teaching Personnel of Isabela State University. *Journal of Critical Reviews*, 7 (11), 235- 240.

أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة

- دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة-

The impact of transformational leadership practices on raising the level of morale among the university' teaching board

- A field study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Djelfa -

ملكي علي

جامعة تيسمسيلت (الجزائر)

مخبر الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة

Alimelki117dj@gmail.com

خالدي محمد*

جامعة الجلفة (الجزائر)

مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية بالجزائر

khaldidjelfa@yahoo.fr

ملخص:	معلومات المقال
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، طبقت الدراسة على عينة مكونة 33 أستاذًا من أصل مجتمع مكون من 145 أستاذًا وأستاذة حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيعها عشوائيًا على أساتذة الكلية محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ارتفاع مستوى إدراك متغيري الدراسة إذ سجلنا تحقهم بمستويات مرتفعة، تأثير بعدي (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) دون سواهما في رفع مستوى الروح المعنوية	تاريخ الإرسال: 23 ديسمبر 2021 تاريخ القبول: 26 جانفي 2022 الكلمات المفتاحية: ✓ القيادة التحويلية: ✓ ممارسات وأبعاد القيادة التحويلية: ✓ الروح المعنوية:
Abstract :	Article info
The study aimed to shed light on the impact of transformational leadership practices on raising the level of morale among the university' teaching board, from the point of view of the professors at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Djelfa. The study was applied to a sample of 33 professors out of a population of 145, where the study used the questionnaire as a main tool for the collection of information and data and it was distributed randomly to the professors of the faculty under study. the study concluded a set of results, the most important of which are: The level of awareness of the study variables is high as we recorded their fullfilment at high levels, the dimensional effect of (the individual consideration, the ideal effect) alone in raising the level of morale.	Received 23 December 2021 Accepted 26 January 2022 Keywords: ✓ transformational leadership: ✓ transformational leadership practices and dimensions

مقدمة:

تتطلع إدارة المؤسسات الجامعية المعاصرة باستمرار إلى التعرف على إمكانيات مواردها البشرية وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المؤسسة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المؤسسات وتقدمها، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من جهة وتحقيق أهداف مواردها البشرية والاستجابة لاحتياجاتهم من جهة أخرى حيث تعتبر محورا رئيسيا في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونظرا لكون القيادة التقليدية قاصرة على مواجهة التحديات والمتطلبات التي تواجهها المؤسسات اليوم كان الاتجاه نحو تبني أنماط قيادية حديثة أمرا حتميا، ويعد نمط القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الحديثة المؤثرة في كل من العاملين وظروف العمل على حد سواء، فهي تضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتُفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم، كما وأنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمؤسسة التي يعملون، كما ترفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.

ويعد رفع مستوى الروح المعنوية أحد أهم الدعائم الأساسية التي يسعى القادة من خلاله إلى تحقيق نجاح المؤسسات، كما يعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية وعامل محوري في تحقيق التميز والنجاح المؤسسي لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات، وانطلاقا من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.

1.1، إشكالية الدراسة :

من خلال التقديم السابق وفي إطار تحديد مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة زيان عاشور الجلفة - وأثره على رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أساتذة الكلية يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة بجامعة زيان عاشور بالجلفة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى إدراك ممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة؟

- ما مستوى إدراك الروح المعنوية بين الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

2.1. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ليس هناك إدراك لممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة؛

- ليس هناك إدراك للروح المعنوية بين الأساتذة في الكلية محل الدراسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ؛

3.1. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من عدة جوانب أولها أنها دمجت بين موضوعين مختلفين ومهمين ألا وهما القيادة التحويلية والروح المعنوية □ من أجل خلق تفاعل بينهما، إلى جانب حداثة هذين الموضوعين بحيث لازالا بحاجة إلى المزيد من التأسيس الفكري والمفاهيمي، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد تفيد إدارة المؤسسة في التعرف على أهمية تطوير أساليب وممارسات القيادة لمواكبة التطورات والتحديات في بيئة العمل.

4.1. أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تحليل واقع كل من القيادة التحويلية الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة؛

- تقييم أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على تحسين ورفع مستوى الروح المعنوية لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؛

- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في ترسيخ ممارسات القيادة التحويلية التي من شأنها الإسهام في رفع مستوى الروح المعنوية لدى أساتذة الكلية محل الدراسة.

5.1. منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومحاوله إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تعتمد الدراسة أساسا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بحيث تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، في حين تم تحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة في الجانب التطبيقي.

يجب أن تحتوي مقدمة المقال على تمهيد مناسب للموضوع، ثم طرح لإشكالية البحث ووضع الفرضيات المناسبة، بالإضافة إلى تحديد أهداف البحث ومنهجيته.

2. التأصيل النظري للدراسة:

1.2 القيادة التحويلية:

1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

لقد ظهرت القيادة التحويلية بناء على مدخل الاتجاهات الحديث في القيادة متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها لسلوك القيادي، ويعتبر العالم الأمريكي برنز (Burns) أول من تناول مفهوم للقيادة التحويلية عام (1978) في كتابه القيادة (Leadership) ليضع بذلك الحجر الأساس لإضافات وإسهامات الباحثين والعلماء إلى أعماله من خلال التركيز على الربط بين دوري القيادة والتبعية، مشكلةً بذلك المفاهيم والنصوص التي تركز عليها القيادة التحويلية، لتشهد بعد ذلك القيادة التحويلية تطورا ملحوظا وتوسعا عام (1985) من خلال إسهامات باس (Bass) وآخرون ليقدّم بعد هذه الجهود نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى العوامل الجوهرية للنظرية والتي تتعلق بالسلوك القيادي، كما قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) نموذجا مطورا يُغطي عددا من أبعاد القيادة وهو ما سمي بالمدى الكامل لأساليب القيادة والذي كان نتاجا للبحوث التقييمية التي قاما بها في عام (1994)، كما شكلت النظرية النواة لمجموع البرامج التدريبية والتقييمية المقدمة لإعداد الآلاف القادة لمختلف البيئات التنظيمية سواء كانت صناعية أو خدمية. (أحمد، 2021، صفحة 459)

وقد أورد الكتاب والباحثون مجموعة من التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية والتي اختلفت باختلاف منطلقاتهم الفكرية والعلمية، ولكنهم اتفقوا جميعا على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية للمؤسسات، ومن بين أهم التعريفات:

- عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها " تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية" (بوفناز و بوجليطة، 2021، صفحة 338)

- أما باس وأفوليو (Bass & Avolio) فقد عرفها بأنها: " القيادة التي تدفع العاملين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك بإثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، مما يدفعهم إلى تجاوز

مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المؤسسة". (بوفناز و بوغليطة، 2021)

- أما (Xenikou ;Simosi) فقد عرفها على أنها " تلك القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم وتوجيهها نحو مصلحة المؤسسة التي يعملون بها، تحقيقا لطموحاتها وأهدافها، على اعتبار أن ذلك سيحقق أهدافهم ومصالحهم الشخصية." (الزهراني، 2020، صفحة 16) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي في الجامعة الجزائرية بأنه كل عميد ورئيس قسم يتبنى تغيير وتعديل الوضع الراهن في مؤسسة التعليم العالي بما يساير متطلبات المستقبل ويسعى في نفس الوقت للارتقاء بمستوى مرؤوسيه وتحفيزهم وخلق البيئة الملائمة لرفع مستوى الروح المعنوية لهم للإبداع والتطوير، للوصول لمعدلات أداء تفوق المعدلات العادية وتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها والعمل باستمرار من أجل نجاحها وتميزها عن قناعة ورضا متجاوزين مصالحهم الذاتية مقابل مصلحة المؤسسة.

2.1.2. أبعاد القيادة التحويلية:

لغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية يمكن الاعتماد على النموذج الحديث أو ما يسمى بالمدى الكامل لأساليب القيادة الذي قدمه باس وأفوليو (Bass & Avolio) والذي تضمن أربع أبعاد تحدد القيادة التحويلية بالإضافة إلى بعد التمكين الذي اعتمدت عليه جل الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية لأهميته وضرورته لموضوع الدراسة، والموضحة في الآتي: (أمين، 2017، الصفحات 147-148)

1.2.1.2. بعد التأثير المثالي : ويقصد به مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية ورئيس القسم والتي تجعل منهم قدوة ونموذجا يحتذى به، ومن أهم الممارسات إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي، والالتزام به، ووضوح رؤيتهم وأهدافهم، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يكونوا مصدر ثقة.

2.2.1.2. بعد الاستشارة الفكرية: ويقصد به السلوك الذي يقوم به العميد ورئيس القسم لاستشارة أفكار هيئة التدريس لتكون مبدعة ومبتكرة وذلك من خلال إثارة التساؤلات حول الفروض السائدة، وتناول الأوضاع القديمة والتقليدية بأساليب تجديدية عقلية ومنطقية، وتشجيع الإبداع واستخراج الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة، ومشاركتهم في التوصل لهذه الحلول، وعدم انتقاء أخطاء هيئة التدريس بطريقة علنية.

3.2.1.2. التحفيز الملهم: ويقصد به الممارسات السلوكية التي يقوم بها عميد ورئيس القسم لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها، والعمل على وضع أهداف وعالية المستوى والالتزام بالأهداف والتصورات المشتركة.

4.2.1.2. الاعتبار الفردي: ويقصد به مختلف الممارسات التي يبدئها عميد ورئيس القسم بمشاعر هيئة التدريس من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم من خلال الارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من خلال العمل كمدرين ومتابعين لعملية تطويرهم.

5.2.1.2. التمكين: ويقصد به مجموعة الممارسات التي يقوم بها عميد الكلية ورئيس القسم في منح هيئة التدريس حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل الجامعة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة في ممارسة الأعمال والأنشطة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

2.2. الروح المعنوية:

1.2.2. مفهوم الروح المعنوية:

يعبر مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة، فلا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها، مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين للكشف عن مفاهيم أكثر للروح المعنوية. فهناك أكثر من

كمجموعة واحدة نحو أحوال بيئتهم العملية ونحو تعاونهم التلقائي في حدود أقصى ما تسمح به قدراتهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها". ويرى عمران أن "الروح المعنوية يمكن اعتبارها الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، وهذه الروح لا يمكن خلقها عن طريق الأوامر والتعليمات أو رغما عن إرادة العاملين، فليس من المعقول أن تأمر شخص ليحب شخص آخر لمجرد صدور أمر إليه حيث أن هذا الحب ينشأ من عوامل أخرى مختلفة نابعة من داخل الفرد وليس من خارجه"

2.2.2. العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

حسب (Lawrence) فان الروح المعنوية تتأثر بثلاثة مجموعات من المتغيرات وهي: (عمار و سليمان، 2016، الصفحات 302-303)

أ- **العوامل الفردية:** وهي تلك العوامل المرتبطة بالفرد نفسه وشخصيته، وقد تتضمن (العمر، المؤهل، الحافز الذاتي، مقاومة التغيير، إحساس المسؤولية، فهم طبيعة العمل)

ب- **عوامل المجموعة:** وهي المؤثرات الناتجة عن ارتباط الفرد بمجموعة من العاملين الآخرين وقد تشمل (تركيب المجموعة، التفاعل بين أعضاء المجموعة، أسلوب القيادة المتبع، الاتصالات بين أعضاء المجموعة، التوافق مع أهداف المجموعة، الحوافز الجماعية)

ت- **عوامل الوظيفة:** وهي المؤثرات الناتجة عن طبيعة الوظيفة وميزاتها الجوهرية (مستوى صعوبة العمل، أهمية العمل) أو المميزات الثانوية (عدد ساعات العمل، نظام العمل، موقع العمل)، ومن الحوافز المرتبطة بطبيعة العمل (حوافز مادية، فرص الترقية، معرفة النتائج، تخويل اتخاذ القرارات)

أما (Porter, Lawler, Hakman) فقد اجمعوا على أن الروح المعنوية تتأثر بأنظمة وعمليات المؤسسة وممارساتها، بالإضافة إلى التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن مجموعة العمل. كما قام (Schwartz) بتحديد العوامل الرئيسية ذات التأثير على الروح المعنوية، معتبرا أن كل عامل

اتجاه في تحديد مفهوم الروح المعنوية فالبعض يعرفها باعتبارها مسألة فردية، وتوصف على أنها مشاعر الفرد نحو العمل والزملاء والمؤسسة، واتجاه آخر ينظر إليها من خلال شعور الفرد بانضمامه إلى الجماعة، ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية وهناك من يدمج الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة على أساس أن الروح المعنوية العالية عند الفرد مرتبطة بمدى توحده مع الجماعة (العتيبي، 2008، صفحة 101) ونظرا لتعدد الاتجاهات والمداخل فقد تعددت التعريفات نورد منها: (كامل، باشري، و رستم، 2018، الصفحات 292-293)

أ- **الاتجاه الفردي:** أصحاب هذا الاتجاه أن الروح المعنوية تمس الفرد وتصف مشاعره وتقبله لعمله، وفي هذا محاولة لربط الروح المعنوية بمتطلبات الفرد وإمكانياته وقدراته على التكيف مع عمله فالروح المعنوية تعتبر أساسا مسألة فردية وتصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل.

ب- **الاتجاه الجماعي:** يركز أصحاب هذا الاتجاه على المجموعة دون الفرد، حيث يرون أن الروح المعنوية تتمثل في الجماعة ككل، وأن مشاعر الأفراد وحاجاتهم مرتبطة بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وأما الفرد ماهو إلا جزء من الجماعة، حيث وضعت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية في هذا الاتجاه أن "الروح المعنوية هي مثابة الجماعة نحو تحقيق هدف جماعي وأن وجود الجماعة يقوي من معنويات الأفراد"، كما أنه من وجهة نظر بعض علماء النفس الاجتماعي أن الروح المعنوية تعني "الشعور بالإخلاص والحماس تجاه أهداف الجماعة"

ت- **الاتجاه الذي يجمع بين الفردي والجماعي:** يركز هذا الاتجاه على الجانبين مع الفردي والجماعي، ويرى أيضا أصحاب هذا الاتجاه أن لكل فرد دور في نشأة الجماعة ويستطيع من خلالها أن يعبر عن ذاته تلقائيا، من خلال تفاعله مع الجماعة وبالتالي يصبح هناك نوع من التوجيه بالنسبة للفرد مع مبادئ الجماعة وأهدافها وأخلاقياتها حيث عرف Davans الروح المعنوية بأنها "اتجاه الأفراد العاملين

مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على أربعة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة؛

الجزء الثاني: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، خبرة الموظف، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية).

الجزء الثالث: خصص لقياس ممارسات القيادة التحويلية، وتكون من (25) فقرة وزعت على خمسة أبعاد خمسة فقرات لكل بعد

الجزء الرابع: خصص لقياس مستوى الروح المعنوية وتكون أيضاً من 25 فقرة

كما تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، حيث يختار المجيب اختيار إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، كما يتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الإجابات كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (01): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الدرجة	1	2	3	4	5
الاتجاه العام	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	1,79 – 1	2,59 – 1,8	3,39 – 2,60	4,19 – 3,40	5 – 4,2

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص: 540.

يتضمن تأثيرين متناقضين أحدهما محفز للروح المعنوية والآخر مثبط لها، وارجع ذلك إلى طبيعة الموقف ودور القيادة وأسلوبها بالتأثير على هذه العوامل وتوجيهها، وهذه العوامل هي (أهداف المؤسسة وفرص تحقيقها، شعور العاملين نحو المؤسسة، طبيعة العمل والظروف المرتبطة به، المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار، القيادة والتوجيه).

3. الطريقة والأدوات:

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة أثر ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية أمراً في غاية الأهمية، واختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحثان إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، تمثل مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة العاملين بالكلية سالفة الذكر والبالغ عددهم 145 أستاذ وأستاذة وتم أخذ عينة عشوائية عدد أفرادها 70 مفردة فقد تم توزيع 70 استمارة وتم استرجاع 50 أي ما نسبته 71,42 % واستبعاد 4 استمارات لعدم صلاحيتها.

2.3 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في

أما المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي، أي معيار مقياس التحليل (معيار الحكم على درجة إدراك متغيرات الدراسة القيادية التحويلية والروح المعنوية) فكما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
(1 - 2.33)	منخفض
(2.34 - 66.3)	متوسط
(3.67 - 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين

✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple

Regression Analysis، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع؛

✓ اختبار (T-Test) للمقارنات الشائبة؛

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي One Way

(Anova) للمقارنات أكثر من عينتين؛

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام

معامل ألفا كرونباخ، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل

ومحاور الدراسة وهذا ما نبرزه من خلال الجدول

3.3. المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

✓ اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-

S)، وذلك بغية تقدير توزيع العينة؛

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي descriptive

Statistic Measures، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛

✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

(α) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛

الجدول رقم (03): معاملات الثبات لمحاور الدراسة والدراسة ككل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المتغير	ع. الفقرات	معامل ألفا
القيادة التحويلية	25	0,961
الروح المعنوية	25	0,927
الدراسة ككل	50	0,958

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة بلغ 0,961، ومعامل محور الروح المعنوية بلغ 0,927، أما

معامل الدراسة ككل فقد بلغ 0,958، وهذا فإن دل على شيء فإنما يدل على أن أداة الدراسة تمتاز بثبات ممتاز.

4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.4. تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

1.1.4. تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

البيانات الشخصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	19	57,6 %
	انثى	14	42,4 %
	المجموع	33	100 %
عمر الموظف	أقل من 30 سنة	0	000 %
	من 30 إلى 40 سنة	20	60.6 %
	بين 41 و 50 سنة	12	36.4 %
	أكثر من 50 سنة	1	3.0 %
	المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول رقم (05) أدناه يتضح أن ما نسبته (93.9 %)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تتراوح بين 5 سنوات و 20 سنة)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي أستاذ بنسبة مئوية بلغت (72.6 %)، وهي نسبة جد متوقعة ، كما أن ما نسبته (87,8 %)، من أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ محاضر ب فما فوق .

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث مثلوا ما نسبته ، 57,6 % في حين الإناث مثلن مانسبته 42,4 %، كما يتضح أيضا أن أكبر فئة عمرية هي فئة (من 30 إلى 40 سنة) أي بنسبة 60.6 % مما يعني أن أساتذة الكلية معظمهم شباب.

2.1.4. تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

البيانات الشخصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
خبرة المستجوب	أقل من 5 سنوات	2	6,1 %
	من 5 إلى 10 سنوات	14	42,4 %
	بين 11 و 20 سنة	17	51,5 %
	من 21 سنة فأكثر	0	0.00 %
	المجموع	33	100 %
المركز الوظيفي	عميد الكلية	0	0,00 %
	رئيس قسم	2	6,1 %
	رئيس/عضو في المجلس العلمي	2	6,1 %
	رئيس/عضو في اللجنة العلمية	5	15,2 %
	أستاذ	24	72,6 %
	المجموع	33	100 %
الدرجة العلمية	أستاذ تعليم عالي	9	27,3 %
	أستاذ محاضر أ	14	42,3 %
	أستاذ محاضر ب	6	18,2 %
	أستاذ مساعد قسم أ	2	6.1 %
	أستاذ مساعد قسم ب	2	6,1 %
	المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

2.4. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1.2.4. تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محوري الدراسة ممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية:

الجدول رقم (05): استجابات افراد عينة الدراسة لعبارات محوري الدراسة ممارسات القيادة التحويلية والروح المعنوية

ممارسات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التأثير المثالي	3,93	0,81	مرتفع
الاستشارة الفكرية	3,81	0,64	مرتفع
التحفيز الملهم	3,77	0,58	مرتفع
الاعتبار الفردي	3,74	0,69	مرتفع
التمكين	3,96	0,65	مرتفع
القيادة التحويلية	3,84	0,60	مرتفع
الروح المعنوية	3,69	0,55	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

معيارى قدره (0,58) ، يليه بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,74)، بانحراف معيارى قدره (0,69) واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي رفض الفرضية الصفرية الأولى والتي مفادها: "ليس هناك إدراك لممارسات القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة" وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك مستوى إدراك مرتفع لممارسات القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة في الكلية محل الدراسة، والذي يعكسه المستوى المرتفع لعبارات هذا المحور.

بينما يتضح من خلال الجدول رقم (05)، أن مستوى إدراك الروح المعنوية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3,69)، وبانحراف معيارى قدره (0,55)، مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في عبارات هذا المحور. واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي لرفض الفرضية الصفرية الثانية والتي مفادها: "ليس هناك إدراك للروح المعنوية في الكلية محل الدراسة" وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك مستوى إدراك مرتفع للروح المعنوية لدى عينة الدراسة في الكلية محل الدراسة، والذي يعكسه المستوى المرتفع لهذا لعبارات هذا المحور. 2.2.4. تحليل العلاقة بين المتغيرات: حيث تضمنت

يتضح من خلال الجدول رقم (05)، أن مستوى إدراك ممارسات القيادة التحويلية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3,84)، وبانحراف معيارى قدره (0,60)، مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في عبارات هذا المحور.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (05)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة لممارسات القيادة التحويلية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء بعد التمكين في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,96)، بانحراف معيارى قدره (0,65)، يليه بعد التأثير المثالي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,93)، بانحراف معيارى قدره (0,81)، في حين جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,81)، بانحراف معيارى قدره (0,64)، يليه بعد التحفيز الملهم في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3,77)، بانحراف

وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Régression ، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الفرضية الثالثة ما يلي: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بالجلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) ».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية،

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفردى_الاعتبار_بعد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$, Probability-of-F-to-remove $\geq .100$).
2	المثالي_التأثير_بعد		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq .050$, Probability-of-F-to-remove $\geq .100$).

a. Dependent Variable: المعنوية_الروح

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما بعد الإعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي فقط من مجموع خمسة أبعاد.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	2	4,603	2,301	13,241	0,469	0.000
الخطأ	30	5,214	0,174			
المجموع	32	9,817				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة F الجدولة عند درجة حرية (30.2) = 3,316

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

الاعتبار الفردي و التأثير المثالي مجتمعة يفسران على نحو عام ما مقداره (46,9 %)، من التباين في المتغير التابع (الروح المعنوية). وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (6)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وأن قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (13,241) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3,316)، وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن بعدي

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	2,037	4,95	/	/	0,00	/
الاعتبار الفردي	0,731	4,68	0,616	0,379	0,00	يوجد أثر
التأثير المثالي	0,321	2,25	0,685	0,469	0,032	يوجد أثر
المعادلة	$Y=2,037 + 0,731X_3 + 0,321X_1 + \varepsilon$					
الخطأ المعياري (ε)	قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ = 1,697					

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات (spss).

و طبقاً لهذه النتائج وجود مبرر لرفض الفرضية الصفريّة الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها "هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين ممارسات القيادة التحويلية على الروح المعنوية لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة، وأن أهم سلوكين قد أثرا مجتمعين هما سلوك الاعتبار الفردي والتأثير المثالي.

5. خاتمة:

في ختام الدراسة التي اهتمت بدراسة مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية في رفع مستوى الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة، نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- من خلال مراجعة الأدبيات من إسهامات العلماء والمفكرين السلوك التنظيمي وكذا الإدارة وخاصة القيادة، خبراء وأبحاث مختصين، تم التوصل إلى خمسة أبعاد للقيادة التحويلية نموذج إضافة إلى التمكين الذي تكرر كثيرا في الكثير من الدراسات هي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التمكين؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية فكانت على نفس المستوى من الإدراك في الكلية محل الدراسة، مكلها جاءت بمستوى تطبيق مرتفع وهي (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التمكين)؛

يتضح من خلال الجدول رقم (7)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبعدين الاعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي، على الروح المعنوية لدى هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لبعده الاعتبار الفردي ، والبالغة (4,68)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,697)، كما أن قيمة (T) المحسوبة لبعده التأثير المثالي، والبالغة (2,25)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1,697)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعده الاعتبار الفردي وبعد التأثير المثالي، بلغ (0,000)، (0,032) على الترتيب وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha=0.05$)، أما قيمة معامل (β_1)، والتي بلغت 0,731، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاعتبار الفردي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في متغير الروح المعنوية بمقدار 0,731، كما أن قيمة معامل (β_2)، والتي بلغت (0,321)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التأثير المثالي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في مستوى الروح المعنوية بمقدار (0,321).

كما يتضح من خلال الجدول رقم (7)، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (الاعتبار الفردي، التأثير المثالي) والمتغير التابع (الروح المعنوية) نسبة (68,5%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي.

- أحلام بوفناز، و إلهام بوغليطة. (2021). أثر تطبيق غط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، 332-349.
- دبي أحمد. (2021). سلوكيات القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الوعي والتثقيف الصحي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، 457-472.
- عبد الواحد بن سعود الزهراني. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية ، 1-71.
- قصي عمار، و وليد سليمان. (2016). دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الروح المعنوية لمعاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، 291-309.
- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، و محمد دعاء رستم. (2018). إدارة الموارد البشرية. الرياض المملكة العربية السعودية: الدار العربية للنشر والتوزيع.
- نواف بن سفر العتيبي. (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية مذكرة ماجستير. كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- وادي أمين. (2017). مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها. مجلة آفاق العلوم ، 144-157.
- كما أظهرت أيضا نتائج الدراسة أن الروح المعنوية كانت على نفس المستوى من الإدراك في الكلية محل الدراسة مثل ممارسات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة
- كما أظهرت النتائج عن وجود أثر جزئي للقيادة التحويلية على الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة إذ وجدنا أن كل من البعدين الاعتبار الفردي و التأثير المثالي فقط من ظهرا في النموذج لهما تأثير على الروح المعنوية أما باقي الأبعاد فلم تظهر في النموذج
- وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتعين علينا تقديم بعض التوصيات التي نعتقد أنها ضرورية لتفعيل ونجاح تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والعمل على رفع مستوى الروح المعنوية في الكلية محل الدراسة:
- ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات الأساتذة والعمل على تلبيةها؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في الكلية، والاهتمام بالتدريب وتشجيع العمل الجماعي؛
- العمل على تمكين الأساتذة وإشراكهم في اتخاذ القرار؛
- إعطاء أهمية أكبر لباقي ممارسات القيادة التحويلية لأنها تعمل رفع الروح المعنوية لدى الأساتذة والعاملين مما يزيد من مخرجاتهم وإعطاء أفضل ما لديهم من مهارات وخبرات .

6. قائمة المراجع:

القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين

شادية بنت نجيب العتيبي

إدارة التعليم بمحافظة عفيف || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بعفيف واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والمنهج الوصفي (الارتباطي) كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتمثلت عينة الدراسة في (130) من رؤساء الأقسام والمشرفين، أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ فقد حصل محور درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام على متوسط عام (4.10) والذي يشير إلى درجة (عالية) كما حصل محور درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف على متوسط عام (3.85) وهو متوسط يشير إلى درجة (عالية) على أداة الدراسة أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، كما أظهرت النتائج أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية على مقياس القيادة التحويلية وبين الدرجة الكلية على مقياس الرضا الوظيفي بلغت (0.56) وهي (علاقة موجبة طردية) وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من النتائج والتوصيات منها تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام في إدارات التعليم على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به والذي يحول دون تمكهم من ممارسة السلوك القيادي التحويلي وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية. رؤساء أقسام التعليم. محافظة عفيف. الرضا الوظيفي. المشرفين التربويين.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً ومتلاحقاً في مختلف المجالات العلمية والعملية مما نتج عنه الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بصفة خاصة وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به ولاشتمالها على الجوانب العلمية والعملية معا وتعد القيادة إحدى الركائز الرئيسية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل وتوجيه تلك التفاعلات نحو تحقيق الأهداف المرجوة كما أن مستقبل نجاح المنظمات المعاصرة يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير حيث إن القيادة والسلوك القيادي ومواجهة المتغيرات في بيئة العمل تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات.

أن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002: 2).

ويلعب القائد التحويلي دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير (القحطاني، 2001: 135). إن التغييرات

التي أفرزتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تواجه المنظمات المعاصرة والتي منها التعليمية يتطلب قادة تحويليين وليس مجرد مدراء وأن يكونوا قادرين على مواجهة هذه التحديات (الكعكي، 2014: 1)

وقد بينت الدراسات أن رضا العاملين وأدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية من غيرها فقد أوضحت دراسة عن عاملين انخرطوا في برنامج تدريبي أن نجاح هؤلاء المتدربين قد تأثر بعوامل داعمة في هذا المناخ ووجدت دراسة أخرى أن إنتاجية المديرين في طبقة الإدارة الوسطى كانت أعلى في مناخ ابتكاري حيث كان هذا المناخ منسجماً مع ما أتيح لهم من استقلالية وحرية التصرف أي أن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك وأن العلاقة بين المناخ والسلوك هي علاقة تفاعل متبادل وعليه كلما حسن المناخ التنظيمي أسهم ذلك في بلوغ وتحسين الرضا الوظيفي. (هاشم، 2020: 408)

ويرى (شارما، sharma) أن القيادة التحويلية تعد مدخلاً أو أسلوباً جديداً للقيادة الحديثة يسعى إلى تطبيق إدارة في مؤسسات التعليم وكذلك إجراء التطور التنظيمي بها من خلال تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية نحو قبول التغيير والتجديد والإصلاح التعليمي، وكذلك تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يؤدي إلى زيادة أدائهم ومهارتهم وكفاءتهم.

وحيث إن إدارات التعليم من المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل المشرفين العاملين بها وتوفير الجو الوظيفي الذي يكفل لهم الرضا الوظيفي. الأمر الذي يتطلب من إدارات التعليم ورؤساء أقسامها أن تعيد النظر في أساليبها القيادية المتبعة في إدارتها لأعمالها وتبنى أساليب قيادية حديثة تضمن الرضا الوظيفي للمرؤوسين لديها لذا جاء هذا البحث للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء أقسام إدارة التربية والتعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

مشكلة البحث:

ينبغي على القادة في المنظمات التعليمية أن يكونوا ذوي سلوك مختلف وبعيد عن القيادة التقليدية التي لم تعد تتناسب مع ظروف ومتغيرات العصر الراهن وأن يمتلكوا كاريزما تستطيع الاستجابة للتحديات التي تواجه مؤسساتهم في المجتمع المعاصر (السيد، 2011: 15).

لقد بينت نتائج العديد من الدراسات كدراسة العنزي (2005) حيث أفادت انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس وكذلك دراسة الجراحشة (2015) والتي أظهرت أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين كانت بدرجة متوسطة.

وأجرى كل من الشريف والتنع (2010) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة وذلك من وجهة المعلمين والمعلمات وهذا وأن يدل على مدى وأهمية دور القيادة التحويلية كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي لها دور قوي في رفع مستوى أداء جميع العاملين داخل المدارس والذي ينعكس بدوره على العملية التعليمية وعلى الطلاب على حد سواء مما يسهم في جعل البيئة التعليمية وبيئة مشجعة ومحفزة للإنتاج

وذكر (الهالي، 2001: 12) بأن فشل المؤسسات التعليمية في مواجهة مشكلات إدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بنظرية القيادة التحويلية وعدم القدرة على التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة وتلك الخاصة بالقيادة فالمديرون يديرون العمل بينما القادة يحولون المنظمة تجاه المستقبل فهم الذين

يحلّمون وينفذون ويطورون أما المديرون فنادرًا ما يحلمون وعلى ذلك يكون على المنظمة أن تدرك السلوك القيادي الفعال الذي يحظى بتأييد عملائها.

ويتضح من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة بأن القيادة التحويلية وأساليبها وكفائتها كمفهوم جديد من المفاهيم الحديثة والتي لها دور قوي بالغ ومؤثر في رفع مستوى أداء المديرين والمعلمين داخل المدارس وكذلك ينعكس دورها وتأثيرها على العملية التعليمية بصفة عامة مما تعد لها دور قوي ومؤثر في العملية التعليمية وهذا ما تحاول الدراسة الحالية أن تتعرف عليه وذلك من خلال التعرف على علاقة القيادة التحويلية لرؤساء إدارة التعليم بمحافظلة عفيف والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

أسئلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما علاقة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظلة عفيف بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين؟

يتفرع من السؤال الرئيس مجموعهم الأسئلة الفرعية تتمثل في الآتي:

- 1- ما درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظلة عفيف؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظلة عفيف لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين.
- 2- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بعفيف.
- 3- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظلة عفيف لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين.

أهمية البحث:

قد تفيد نتائج هذا البحث على النحو الآتي:

- 1- القيادات التربوية في إدارات التعليم لمعرفة علاقة القيادة التحويلية للقيادات والرضا الوظيفي للمرؤوسين وأثر ذلك في وضع معايير اختيار القادة وترشيحهم.
- 2- في إعطاء المسؤولين فكرة عن أفضل الأنماط القيادية التي تحقق الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إدارات التعليم.
- 3- مديري مراكز التدريب والقائمين على البرامج التدريبية للقيادات التربوية لاقتراح برامج تدريبية لتأهيل وتدريب القيادات التربوية.
- 4- الحكومة للاهتمام بقطاع التعليم من أهم القطاعات المؤثرة اجتماعيا واقتصاديا والاهتمام بعمليات التطوير والتحديث في هذا القطاع.
- 5- الباحثين بإثراء المكتبة البحثية بمرجع علمي حديث في الموضوع للاستفادة منهم في الأبحاث ذات الصلة.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.
2. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارة التعليم في محافظة عفيف.
3. الحدود المكانية: اقتصر البحث على محافظة عفيف.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1435/1436 هـ.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

القيادة لغة: من الفعل قيد أي: جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ (الخفاف، 2007: 33)

القيادة (Leadership):

تعرف (بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو أنجاز الهدف الذي يسعى القائد إلى تحقيقه) (عباس، 2008، 158)

القيادة التحويلية: التحويل لغة: حول أي: بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره وتحولن موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغيراً ويكون تحولاً (ابن منظور، 1990: 225)

القيادة التحويلية اصطلاحاً: يعرفها (BASS) بأنها: القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات وحاجات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المنظمة (Baas، 1994: 34)

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

نمط القيادة الذي يسعى رئيس القسم من خلاله إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التأثير والالهام والاقناع والإثارة والتعاون بينه وبين المشرفين التربويين من أجل تحقيق مستوى عال من تلك الأهداف.

الرضا لغة: جاء في القاموس المحيط رضاه: أحكمه، وأتقنه. وأرضى بالمكان: لزمه لا يبرح. رضي يرضى رضا ورضواناً. ومرضاة: ضد سخط، وأرضاه: أعطاه ما يرضيه. استرضاه وترضاه: طلب رضاه. ورضيته واسترضاه: طلب إليه أن يرضيه. (الفيروزي أبادي، 1987: 1662).

الرضا الوظيفي (Job satisfaction) اصطلاحاً:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بانسجامه وتوافقه مع عمله والظروف المحيطة ذات العلاقة بهذا العمل والتي تسهم في جعل الفرد مقبلاً عليه بحماس ونشاط" (سلامة، 2003: 42).

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو درجة الطمأنينة التي يشعر بها الفرد في المكان الذي يعمل به نتيجة توفر عدد من الظروف البيئية والنفسية التي توفر له أكبر قدر من المرونة لتساعده على انجاز عمله.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

وظائف القائد التحويلي:

أهم وظائف القائد التحويلي

بلورة الرؤية المستقبلية: فالرؤية المحددة تساعد على التقدم للأمام وتساعد على توحيد الجهود وزيادة الجهود وزيادة الشعور بالانتماء ولا بد أن يتوفر فيها التركيز على المستقبل والتركيز على تحقيق نتائج ملموسة وكذلك

تعكس الامل والطاقة والوجهة وتجيب على الاسئلة التالية: من نحن؟ إلى اين نحن ذاهبون؟ ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة؟ بماذا سنتميز عن غيرنا؟

تشكيل رسالة المنظمة: لابد لأي منظمة تريد أن تكون لها رؤية استراتيجية أن تتبنى رسالة واضحة لكي تساعد على تحقيق رؤيتها وأهمية الرسالة هي توضيح ماهية المنظمة وجوهر عملها للأطراف الداخلية والخارجية بلغة عملية واضحة ويجب أن تكون هذه الرسالة مرتبطة بشكل وثيق برؤية المنظمة.

تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي وتعديل نسق القنوات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي ولا تخالف المجتمع (الخطيب، 2005: 46).

إدارة التنافس: إدارة العمليات وتجميع المعلومات وتنمية المقدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة التنافس وذلك بوضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي ووضع نظام معلومات شخصية وآخر تنظيمي ووضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب.

إدارة التعقيد: تعني قيام القائد بالتعامل مع الكثير من المتغيرات في أن واحد بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية وذلك عن طريق تحقيق التوازن بين أطراف المصالح كل حسب طبيعته.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات أن تطور قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة التغيرات المفاجآت المتكررة وان تنمي مهاراتها ومقدراتها والعاملين معها للتعامل مع المفاجآت لاتخاذ القرارات في الاوقات غير المستقرة.

إدارة التعليم والتدريب المستمر: إيجاد نظام تعليمي مستمر في المنظمة لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة التي تواجه المنظمات والتوجه العالمي وكذلك المفاجآت التي تتطلب مهارة عالية في التعامل معها (الطويرقي، 2006: 68).

أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (العمرى: 2008: 37)

أولاً: أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأف ارد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ثانياً: صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة. وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

رابعاً: أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغيرات جذرية.

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين (عبد الباقي، 2003: 229)

دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي:

تتمثل دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي في الآتي (أبو رمضان، 2004: 55):
إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصةً مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضاً عن الحياة بصفة عامة.
إن الموظفين الأكثر رضاً عن عملهم يكونون أقل عرضةً لحوادث العمل.
هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها من النجاح قليلاً مقارنةً بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

- إن هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني حيث قدم ماسلو في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل في:
- 1- أن هناك حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع ويظهر عليه التوتر الواضح مما يحدوه إلى السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة.
 - 2- بدأ ماسلو بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد.
 - 3- إن الفرد يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية ثم الحاجات التي تليها.
 - 4- قد يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة (أبو النصر، 2012: 117)

تطبيق نظرية تدرج الحاجات:

يتوجب على القائد أن يبحث في حاجات الاتباع ومحاولة معرفة الحاجات الغير مشبعة ومن ثم يقوم بإشباعها كنوع من الدوافع المقدمة من قيادة المنظمة مع استغلال ذلك الدافع وتوجيهه التوجيه الصحيح فيما يخدم المنظمة.(ماهر، 2009: 145)

وترى الباحثة أن إشباع الحاجات وفق ما تقدم به ما سلو من جانب القيادة الإدارية يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة مما يترتب على هذا زيادة الإقبال على العمل بروح معنوية عالية.

العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي:

أولاً/ العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد):

- 1- حاجات الفرد: فكل فرد لديه حاجات غير مشبعة فإن كان العمل له مردود على حاجات الفرد الغير مشبعة بالإشباع في نظر هذا الفرد كل ما كان المستوى الرضا عالي.
- 2- الشعور باحترام الذات: يكون الفرد راضيا عندما يشعر بان هذا العمل مهم بالنسبة له وللمنظمة مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل.
- 3- مستوى الإنجاز لدى الفرد: بين مستوى طموح الفرد وبين ما يتحقق من إنجاز يتحدد درجة الرضا الوظيفي لهذا الفرد.
- 4- الصفات الشخصية للفرد: السن له دور في الرضا الوظيفي لدى العامل فكل ما تقدم العمر أصبح الفرد أكثر واقعية وانخفضت درجة طموحه وكذلك مستوى التعليم فكل ما زاد مستوى التعليم لدى الفرد كلما قل مستوى رضاه الوظيفي وكذلك إدراكه ومستوى ذكائه من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا.
- 5- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد بعض القيم التي تمثل بها أمام المجتمع فكلما حققها له عمله كلما زاد رضاه الوظيفي. (الشاويش، 2011: 113).

ثانياً/ العوامل المتعلقة بالوظيفة:

- 1- محتوى العمل وهذا مرتبط بعدة عناصر أهمها:
تنوع مهام العمل فرص النمو والتقدم المهني العلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- 2- العوامل الخاصة بالأداء حيث يشتمل على عدة عوامل منها:
شعور الفرد بأهمية العمل وجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء شعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت.
- 3- تمكين العاملين وإعطائهم لتقديم أفضل ما لديهم كلما توفر ذلك كلما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا والعكس صحيح.(حكيم، 2009: 8)

ثالثاً/ العوامل التنظيمية:

- 1- نظام العوائد وسياسات الأجور:
ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجازهِ للأعمال المناطة به وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية فكلما كان الفرد يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد وأنها مكافئة لما يقدمه من جهد كل ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.

2- نمط الإشراف:

أن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين للمرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف. فمن الواجب على القائد أن يسعى لمدارة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم مما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.

3- قيم وأهداف المنظمة:

كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع كلما كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي.

4- سياسة المنظمة:

وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل فكلما كانت واضحة كلما كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي.

كما أورد بعض الكتاب أن هناك عوامل تؤثر على رضا الأفراد بشكل مباشر ومن أهمها: الاستقرار في العمل ظروف العمل المادية تقدير إنجاز الأعمال المكافئة المتحصل عليها غير الأجر. (الطيب، 2008: 45)

مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أولاً/ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

أ- الغياب:

يعرف الغياب على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم. حيث أكدت دراسات أقيمت في شركة " هارفرسترا نترناشونال " أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي فعندما يكون معدل الغياب عالياً كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف.

ب- دوران العمل:

ويعني دوران العمل أي ترك والاستقالة عن العمل حيث إن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال التدريب وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل.

ت- التمارض:

أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالباً عن عدم الرضا الوظيفي حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يوجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.

ث- الشكاوى والإضراب:

حيث يعتبر ذلك من أقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلاً ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه (عبد المالك، 2008: 106)

مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وهو مؤشر الأداء حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما ونوعاً على الوجه المطلوب". فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته. (عويضة، 2008: 30).

ثانياً/ الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة في هذا الجانب الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تناولت محوري الدراسة الحالية والمتمثلة في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ- الدراسات العربية:

دراسة (الحراحشة، 2015): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين معهم وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من 178 فرداً وزعت عليهم استبانة ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة جاءت درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة كما جاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي.

دراسة (المغامسي، 2012): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (351) فرد من (المديرين، الوكلاء، المعلمين) وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة في القيادة التحويلية مجال الجاذبية والتأثير وأقلها ممارسة مجال رسم خطة التغيير وصياغة رؤية مستقبلية وأن واقع ممارسة القيادة التحويلية في مجال: الجاذبية والتأثير/ التحفيز والاستثارة الفكرية/ الاهتمام الفردي/ رسم خطة التغيير وصياغة رؤية مستقبلية جاءت بدرجة عالية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في المدينة المنورة تبعاً للمرحلة وسنوات الخبرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تبعاً لحجم المدرسة لصالح أفراد عينة الدراسة للمدارس الصغيرة.

دراسة (البلادي، 2010) وهدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن الوظيفة (معنوي - مادي) وايضا معرفة درجة الرضا الوظيفي لمديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن العلاقات الانسانية والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن اتجاهات الطلاب وأولياء اموهم نحو عملية التعليم والتعلم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (78) مديراً من المدارس المتوسطة بالتعليم العام الحكومي بنين وهم يشكلون مجتمع الدراسة كاملاً، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة بمكة في الرضا عن الوظيفة كان بدرجة عالية.

دراسة (الشعلان، 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية من وجهة نظر المدربين الرياضيين والكشف عن علاقة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية الصحية والبدنية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاندية، وتوضيح ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمدربين الرياضيين العاملين في الاندية تبعاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث كلا من مقياس السلوك القياسي المتعدد العوامل (MLQ) الذي صممه باس وأفيلولو ومقياس مينيسوتا لدرجة الرضا الوظيفي الذي صممه ويس وزملائه بعد اجراء معاملات الصدق والثبات لهما، وتكونت عينة الدراسة من جميع المدربين الرياضيين العاملين في الاندية الصحية والبدنية البالغ عددهم (78) مدرباً

ومدرية تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل. وظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة مرتفعة للسلوك القيادي التحويلي لدى مديري الاندية من وجهة نظر المدرسين الرياضيين وفي جميع الأبعاد وظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من الرضا لدى المدرسين الرياضيين كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري الاندية الصحية والبدنية للسلوك القيادي التحويلي درجة الرضا الوظيفي للمدرسين تعزى لمتغيرات الدراسة النوع الاجتماعي والمؤهل والعمر وسنوات الخبرة.

دراسة (الحمد، 2009) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية من جهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي)، واستخدم الاستبانة أداةً للدراسة وكان مجتمع وعينة الدراسة: (9590) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين. وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة الإجرائية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة لوكس Lucks، (2002)؛ وهدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس وقد استخدم الباحث المنهج المسحي والاستبانة كأداة للدراسة تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى في التأثير على دافعية العاملين نحو العمل.

دراسة بارنت وآخرون (Barnet et al, 2003)؛ حيث هدفت إلى فحص نمط القيادة التحويلية والتبادلية الذي اقترحه باس وافوليو وللتأكد من صحة هذين النمطين في مدارس نيو ساوث ويلز الحكومية الثانوية الاسترالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (132) مبحوثاً، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين ارتباطية موجبة بين المعلمين وتقديمهم للجهود الإضافية ورضاهم المهني، وبين السلوك التحويلي لمديري المدارس الثانوية، بينما ارتبطت سلوكيات الإدارة بالاستثناء ارتباطاً سالباً مع التفوق في التدريس، وأظهرت النتائج أن هناك تفاعلات إيجابية مهمة بين الرؤية والالهام والإدارة بالاستثناء مع الحافز الفطري (الداخلي) للتعلم، وسلبية بين الإدارة بالاستثناء والرؤية والالهام مع الحافز الخارجي للتعلم.

دراسة جريفث (Griffht , 2004)؛ وهدفت إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (150) مدرسة متفاوت فيما بينها في التركيبة الاجتماعية والديموغرافية وعدد من الطلبة وخصائص المعلمين وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

التعليق على الدراسات السابقة:

عند استعراض الدراسات السابقة نجد أن هذه البحث يتفق ويختلف مع الدراسات السابقة في: يتفق هذا البحث من حيث الأهداف مع ودراسة (الحراشة، 2015) ودراسة (الشعلان، 2009) و(الحمد، 2009) في الهدف في التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة جريفت (Griffht، 2004)، في قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ويتفق مع اغلب الدراسات في هدف الكشف عن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية بغض النظر عن دراسة العلاقة مع المتغير الآخر كما في دراسة (المغامسي، 2012) ودراسة (Barnet, 2003). كما يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي وتتفق مع دراسة (الحمد، 2009) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وفي أداة البحث حيث استخدمت الباحثة الاستبيان أداة لجمع البيانات كبقية الدراسات السابقة. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية والمكانية حيث إن أي من الدراسات السابقة لم تطبق على رؤساء ورئيسات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة عفيف وكذلك المشرفين والمشرفات بإدارة التعليم بمحافظة عفيف يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الذي يمثل رؤساء أقسام ومشرفي إدارة التعليم وبقية الدراسة تناولت مديري ومعلمي بالمدارس ورؤساء أقسام أكاديميين او عمداء في الجامعات. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة ومشكلتها. والمساعدة في بناء الإطار النظري والاستفادة من متغيرات الدراسة ومنهجها وأدائها وتحديد الأساليب الإحصائية وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على رؤساء ورئيسات الأقسام والمشرفين والمشرفات التربويين (المؤوسين) التابعين لرؤساء ورئيسات الأقسام وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة.

3- الإجراءات المنهجية للبحث:

منهج البحث:

من اجل تحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي(المسحي)، كما تم استخدام الارتباطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم والرضا الوظيفي المشرفين التربويين للكشف ما إذا كان هناك علاقة بينهما.

مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من جميع رؤساء ورئيسات الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة عفيف وعددهم (30) وجميع المشرفين والمشرفات بإدارة التعليم بمحافظة عفيف البالغ عددهم (100) مشرفا ومشرفة تربوية حسب إحصائيات وزارة التعليم (وزارة التعليم، 1435هـ).

عينة البحث:

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث وتكونت عينة البحث من رؤساء ورئيسات الأقسام وعددهم (30) والمشرفين والمشرفات التربويين (المؤوسين) التابعين لرؤساء ورئيسات الأقسام وعددهم (100) واجمالي العينة 130 من إدارة التعليم بمحافظة عفيف.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	75	58 %
	أنثى	55	42 %
	المجموع	130	100
الوظيفة	رئيس قسم	30	23 %
	مشرف تربوي	100	77 %
	المجموع	130	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	110	85 %
	ماجستير	18	14 %
	دكتوراه	2	1 %
	المجموع	130	100

أداة البحث:

في إطار أهداف وتساؤلات البحث وجدت الباحثة أن الأداة المناسبة هي الاستبانة وتكونت الاستبانة من جزأين الأول للبيانات المتعلقة بالمتغيرات والثاني تكون من محورين الأول وتكون من (39) عبارة موزعة على أربعة أبعاد لقياس القيادة التحويلية والمحور الثاني عبارة عن (28) عبارة لقياس الرضا الوظيفي.

صدق أداة البحث:

الصدق الظاهري للاستبانة

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة تربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له وحذف وتعديل ما يرون انه يسهم في وصول الاستبانة إلى الصورة الأفضل للتطبيق.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها على عينة لها نفس خصائص مجتمع البحث قوامها (20) مشرفة تربوية من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وكما قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وقد كانت النتائج كما توضحها الجداول

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبانة لدرجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين بالدرجة الكلية للأبعاد.

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
محور التأثير المثالي		الاستثارة الفكرية		الدافعية الإلهامية		الاعتبارات الفردية	
أرقام	معامل الارتباط	أرقام	معامل الارتباط	أرقام	معامل الارتباط	أرقام	معامل الارتباط
1	**0.758	1	**0.729	1	**0.711	1	**0.751
2	**0.775	2	**0.831	2	**0.754	2	**0.747
3	**0.820	3	**0.761	3	**0.781	3	**0.741
4	**0.793	4	**0.757	4	**0.714	4	**0.730
5	**0.781	5	**0.652	5	**0.789	5	**0.771
6	**0.834	6	**0.630	6	**0.756	6	**0.652
7	**0.819	7	**0.850	7	**0.723	7	**0.713
8	**0.741	8	**0.729	8	**0.841	8	**0.780
9	**0.758					9	**0.714
10	**0.790					10	**0.663
11	**0.839					11	**0.783
12	**0.806					12	**0.793

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأبعاد ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين جميعها قيم موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحاور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبانة درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف بالدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.711	11	**0.666	21	**0.789
2	**0.754	12	**0.754	22	**0.756
3	**0.781	13	**0.707	23	**0.723
4	**0.714	14	**0.743	24	**0.841
5	**0.702	15	**0.852	25	**0.855
6	**0.801	16	**0.719	26	**0.863
7	**0.687	17	**0.788	27	**0.752
8	**0.815	18	**0.761	28	**0.763

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
9	**0.708	19	**0.751		
10	**0.678	20	**0.756		

**** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.**

يتضح من الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف جميعها قيم موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

(ب-1) ثبات أداة البحث (القيادة التحويلية):

أما ثبات أداة البحث الأولى استبانة قياس القيادة التحويلية فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، 1995: 430). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (4) يوضح معاملات الفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة التحويلية.

جدول رقم (4) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة البحث

القيادات التحويلية	عبارات الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات
البعد الأول	(التأثير المثالي)	12	0.914
البعد الثاني	(الاستثارة الفكرية)	8	0.921
البعد الثالث	(الدافعية الإلهامية)	8	0.819
البعد الرابع	(الاعتبارات الفردية)	11	0.937
البعد الخامس	درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين	28	0.815
الرضا الوظيفي	الثبات العام للاستبانة الأولى	67	0.897

يتضح من الجدول أن معامل الثبات مرتفع حيث يتراوح بين (0.815-0.937) وبلغ معامل الثبات العام (0.897) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

الوزن النسبي:

بعد أن أصبحت أداة البحث في صورتها النهائية قامت الباحثة باستكمال إجراءات التطبيق على أفراد عينة البحث وتم حساب المتوسط المرجح للاستجابات والدرجة المقابلة ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ولتحديد حدود درجة الممارسة وذلك بإعطاء مستويات المقياس (بدرجة عالية جداً - بدرجة عالية - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً). القيم (1.2.3.4.5) على الترتيب. واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصل إليها البحث سيتم التعامل معها لتفسير البيانات اعتماداً على المعيار التالي:

جدول رقم (5) المتوسط المرجح للاستجابات والدرجة المقابلة

درجة الممارسة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط المرجح	1 - 1,79	1,8 - 2,59	2,6 - 3,39	3,40 - 4,19	4,2 - 5

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة لغرض تحليل البيانات الأساليب الإحصائية التالية:
لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن أسئلتها واختبار فرضيتها وإظهار خصائص الأفراد المبحوثين فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة من خلال الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) statistical package for social

وهذه الأساليب الإحصائية هي:

- أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بقصد التوصل إلى الحكم المناسب على استجابة أفراد الدراسة لفقرات متغيرات الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ثبات اداة الدراسة.

4- عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

حيث تقوم الباحثة بالإجابة على التساؤلات الفرعية وصولاً إلى الاجابة على التساؤل الرئيسي.
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه: "ما درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية لعبارات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وعددها أربعة أبعاد كالتالي:
جدول رقم (6) استجابات مفردات الدراسة على عبارات أبعاد نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الاستنارة الفكرية- الدافعية الإلهامية- الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

العبارة في المقياس	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
التأثير المثالي					
5	يوفر للمشرفين التربويين جواً مريحاً لأداء عملهم.	4.46	0.59	عالية جداً	1
3	يثق بإمكانيات المشرفين التربويين.	4.39	0.71	عالية جداً	2
2	يتمتع بقدرة عالية على إقناع المشرفين التربويين.	4.33	0.82	عالية جداً	3
4	يراعي الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات التربوية	4.29	0.63	عالية جداً	4
7	يستخدم الثقة المتبادلة للتغلب على الصعوبات التي تعترض القسم.	4.28	0.66	عالية جداً	5
10	تتسم معاملته مع المشرفين التربويين بالشفافية.	4.22	0.56	عالية جداً	6
1	يظهر مشاعر الاحترام المشرفين التربويين	4.18	0.73	عالية	7
12	تكون أساليب تعامله مع المشرفين مثلاً يحتذى به.	4.09	0.72	عالية	8

العبارة في المقياس	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
9	يتميز بقدرته على استشراف المستقبل.	4.01	0.81	عالية	9
8	يغلب مصلحة القسم على مصالحه الذاتية	3.99	0.67	عالية	10
11	يثق المشرفون بقدرة رئيس القسم بالتغلب على المشكلات التي تواجههم.	3.85	0.73	عالية	11
6	يتعامل مع كل مشرف تربوي وفقاً للطريقة التي يرى أنها تناسبه	3.77	0.76	عالية	12
المتوسط العام		4.15	0.70	عالية	
الاستثارة الفكرية					
2	يعامل العاملين معه بتزاهة دون إظهار المحاباة لأي فرد أو مجموعة بعينها.	4.31	0.62	عالية جداً	1
5	يطلع المشرفين على الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهداف القسم.	4.27	0.75	عالية جداً	2
8	يسعى للتعرف على طموحات المشرفين التربويين.	4.23	0.59	عالية جداً	3
1	يشجع المشرفين التربويين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة للقسم.	4.16	0.75	عالية	4
3	يسعى إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى المشرفين التربويين العاملين معه.	4.09	0.69	عالية	5
6	يستثير قدرة المشرفين التربويين على تحليل المشكلات التي تواجه القسم.	4.01	0.63	عالية	6
4	يشجع المشرفين التربويين المشاركة في صناعة القرارات التربوية.	3.99	0.63	عالية	7
7	يشجع المشرفين التربويين لتحقيق ما يفوق توقعاتهم.	3.85	0.64	عالية	8
المتوسط العام		4.11	0.66	عالية	
الدافعية الإلهامية					
3	يثير في المشرفين التربويين روح الحماس للعمل.	4.29	0.65	عالية جداً	1
2	يعمل على تعزيز روح العمل الجماعي.	4.28	0.57	عالية جداً	2
5	يوجه المشرفين التربويين حول ما يجب عليهم فعله.	4.21	0.65	عالية جداً	3
4	يحث المشرفين التربويين على الانجاز المتميز.	3.75	0.69	عالية	4
1	يثق في قدرات المشرفين على تحقيق الأهداف.	3.71	0.62	عالية	5
7	يستثير همم المشرفين التربويين بوضع معايير للأداء تتحدى قدراتهم.	3.65	0.59	عالية	6
6	يعمل على الاستفادة من قدرات المشرفين.	3.59	0.70	عالية	7
8	يهتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.	3.51	0.68	عالية	8
المتوسط العام		3.87	0.64	عالية	
الاعتبارات الفردية					
2	يعامل المشرفين التربويين بإنسانية.	4.48	0.64	عالية جداً	1
6	يهتم بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم.	4.41	0.67	عالية جداً	2
9	يراعي الفروق الفردية بين المشرفين التربويين.	4.39	0.66	عالية جداً	3
11	يهتم بالحاجات الشخصية للمشرفين بما لا يتعارض مع أهداف الإدارة.	4.33	0.64	عالية جداً	4
1	يحترم قرارات من يفوضهم من المشرفين التربويين	4.29	0.63	عالية جداً	5
3	يوفق بين وجهات النظر المتباينة حول القضايا التربوية.	4.28	0.58	عالية جداً	6
8	يحرص على تطابق رؤيته مع ممارساته التربوية.	4.24	0.66	عالية جداً	7
4	يستجيب بصورة إيجابية للمبادرات التطويرية للمشرفين التربويين.	4.23	0.68	عالية جداً	8
5	يجيد الاتصال مع المشرفين التربويين.	4.18	0.61	عالية	9
10	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة وتعزيزها داخل القسم.	4.16	0.68	عالية	10

العبارة في المقياس	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
7	يحرص على إيصال رؤيته للمشرفين التربويين.	4.11	0.68	عالية	11
	المتوسط العام	4.28	0.65	عالية جدا	

ويمكن تلخيص نتائج الجدول رقم (5) في الجدول رقم (4) التالي

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بعفيف من وجهة نظر المشرفين.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية جدا	0.53	4.28	الاعتبارات الفردية
2	عالية	0.75	4.15	التأثير المثالي
3	عالية	0.65	4.11	الاستثارة الفكرية
4	عالية	0.65	3.87	الدافعية الإلهامية
-	عالية	0.64	4.10	الكلية

يتبين من الجدول أن المتوسط العام للمجموع الكلي لدرجة تطبيق القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام كان (4.10) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة والذي يشير إلى درجة عالية من فئات المقياس الخماسي. وهذا يدل على أن ممارسة رؤساء الأقسام بإدارة التعليم بمحافظة عفيف للقيادة التحويلية جاء (بدرجة عالية). أي أن رؤساء الأقسام في إدارة التعليم بمحافظة عفيف تحويليين وان بعد الاعتبارات الفردية جاء في المرتبة الأولى في أبعاد القيادة التحويلية. ويعود ذلك إلى اهتمام وزارة التعليم في وضع الخطط والبرامج التي تستهدف القيادات التربوية من خلال إعادة تأهيل القيادات التربوية المتخصصة وتشجيعهم نحو استكمال دراستهم وتوجيههم بالالتحاق بالبرامج المتخصصة التي تنمي لديهم المفاهيم الحديثة للعمليات الإدارية وأنماطها بهدف رفع مستوى ثقافتهم الإدارية والتي تنعكس إيجابيا على مسؤوليتهم واتفقت هذه النتائج مع دراسة (المغامسي، 2012)، ودراسة (الحمد، 2009)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ونصه: "ما درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات البحث.

جدول (8) استجابات العينة على عبارات درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في إدارة التعليم بعفيف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
5	أشعر بمرونة رئيس القسم أثناء إشرافه على القسم.	4.42	0.60	عالية جدا	1
1	أشعر بالتقدير الذاتي من خلال انجازات العمل في القسم.	4.39	0.69	عالية جدا	2
7	أشعر أن أسلوب اتصال الرئيس بالمشرفين مناسبة.	4.39	0.65	عالية جدا	3
9	أبلغ بالتغيرات التي تحدث في برنامج عملي مسبقا.	4.36	0.64	عالية جدا	4
13	أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.	4.31	0.69	عالية جدا	5

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
16	يسمح لي رئيس القسم بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل عملي.	4.29	0.70	عالية جدا	6
18	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	4.26	0.63	عالية جدا	7
15	أشعر بالولاء والانتماء للقسم الذي أعمل فيه	4.25	0.65	عالية جدا	8
21	الصلاحيات الممنوحة لي من رئيس القسم مناسبة في العمل	4.23	0.60	عالية جدا	9
24	اسلوب تقويم ادائي من قبل رئيس القسم مناسب	4.21	0.67	عالية جدا	10
27	العلاقة بيني وبين رئيس القسم في العمل تتصف بالإنسانية.	4.15	0.70	عالية	11
19	يوجد عدل في توزيع العمل على المشرفين في القسم.	4.13	0.61	عالية	12
2	تتوفر الخدمات التي احتاجها لأداء عملي بشكل مناسب.	4.08	0.68	عالية	13
11	أميل إلى تقديم أكثر من المطلوب.	4.05	0.64	عالية	14
4	يحرص رئيس القسم على مراعاة ظروفي.	4.01	0.63	عالية	15
2	أستطيع التحدث مع رئيس القسم بكل صراحة وحرية.	3.98	0.69	عالية	16
6	طبيعة العمل الذي أقوم به مريحة.	3.91	0.52	عالية	17
8	التعليمات التي تصدر من الرئيس واضحة.	3.83	0.67	عالية	18
14	أقوم بتأديته العمل عن رغبة وحرص.	3.66	0.78	عالية	19
22	يوجد استعداد من رئيس القسم للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية.	3.61	0.68	عالية	20
25	ردة الفعل الذي ألمسه من رئيس القسم عند اجادتي للعمل مرضية.	3.45	0.61	عالية	21
28	تتوفر الروح الاجتماعية لدى اعضاء المجموعة في القسم.	3.36	0.65	عالية	22
26	مسئولياتي في العمل محددة تماما.	3.31	0.67	متوسطة	23
23	احصل على فرص الإبداع في العمل.	3.28	0.67	متوسطة	24
20	فرص التنمية متاحة لي من خلال التدريب.	3.14	0.58	متوسطة	25
17	الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء.	3.01	0.56	متوسطة	26
10	أشعر بحرص الرئيس على سماع الاقتراحات.	2.99	0.69	متوسطة	27
3	يتاح فرص تجريب الافكار في العمل.	2.85	0.66	متوسطة	28
المتوسط العام		3.85	0.65	عالية	

كما يتبين أن هناك تفاوت بين استجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف حيث تراوحت متوسطات موافقتهم (من 2.85 إلى 4.42) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة متوسطة وعالية جدا على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في استجابات أفراد الدراسة على محور درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف.

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف جاء بمتوسط (3.85 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة والذي يشير إلى درجة (عالية) على أداة الدراسة. وقد تعود هذه النتيجة إلى الندوات والدورات التدريبية والتثقيفية التي تعدها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لرفع كفاءة أدائهم وترسيخ مفاهيم الولاء الوظيفي

لهم، وطبيعة عمل المشرف التربوي في الاشراف على المؤسسات التعليمية التي لا يعترها مشقة او جهد كبير هي الاخرى تكفل له نوعا من الرضا الوظيفي كما أن السياسات التي تبنتها وزارة التعليم في مجال تهيئة ظروف العمل المناسبة وتوفير الامكانيات المادية والمعنوية في إدارات التعليم بالمملكة اسهمت في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ورفع المستوى الوظيفي للمشرفين التربويين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشعلان، 2009) التي أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من الرضا لدى المدرسين الرياضيين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحمد، 2009) التي نتجت بأن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة كبيرة عن العمل في البيئة التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ونصه " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التربية والتعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين؟".

ويرتبط بالإجابة على هذا السؤال اختبار صحة الفرضية التالية: " توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين". وقد تم حساب معاملات الارتباط الخطية الخاصة بالعلاقة بين مقياس القيادة التحويلية وأبعادها من جهة وبين مقياس الرضا الوظيفي من جهة أخرى باستخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول (9) يوضح ذلك. جدول (9) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين

القيادة التحويلية		الرضا الوظيفي
التأثير المثالي	معامل الارتباط ر	.524**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	130
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط ر	.219**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	130
الدافعية الإلهامية	معامل الارتباط ر	.365**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	130
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط ر	.491**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	130
القيادة التحويلية ككل	معامل الارتباط ر	.560**
	الدلالة الإحصائية	.000
	العدد	130

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول أن معاملات الارتباط الخاصة بالعلاقة بين مقياس القيادة التحويلية ومجالاته من جهة وبين مقياس الرضا الوظيفي من جهة أخرى؛ وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 = \alpha$) كما أظهرت النتائج أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية على مقياس القيادة التحويلية وبين الدرجة الكلية على مقياس الرضا

الوظيفي بلغت (0.56) وهي (علاقة موجبة طردية) ومن هنا تصل الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة عفيف لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج السابقة فإن الباحثة توصي وتقتراح الآتي:

- 1- تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام في إدارات التعليم على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به والذي يحول دون تمكّنهم من ممارسة السلوك القيادي التحويلي.
- 2- الاهتمام بالكوادر المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات السلوك القيادي التحويلي.
- 3- ضرورة عقد دورات دورية متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة التي تكفل الرضا الوظيفي للعاملين.
- 4- التركيز على تنمية قادة التغيير والتحويل بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
- 5- إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية في إدارات تعليم أخرى.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للقيادة التحويلية بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- ابن حمدان، عبدالعزيز بن إبراهيم (2009). السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (1900). لسان العرب، المجلد 11، دار النشر، بيروت.
- أبو النصر، مدحت محمد (2012) الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو رمضان، نجوي نعي (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البلادي، صالح بن مطير (2010). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجريد، عارف بن ماطل (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.
- الحراشة، محمود عبود (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإدارية في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتنظيم التنظيمي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية أفاق مستقبلية في الفترة 23-26/6/1436هـ.
- حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (2009). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، دراسة مقارنة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الحمد، ناصر بن أحمد بن ناصر (2009). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير جامعة الامام محمد بن سعود ، الرياض.
- الخطيب، رداح وآخرون (2005). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، دار المستقبل، عمان.
- سلامة، رتيبة محمد (2006). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان.
- السيد، علاء لدين خليل (2011). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي، مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثالث، ديوان الموظفين العام، غزة.
- الشاويش، مصطفى نجيب (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الشعلان، محمد قاسم محمد (2009). السلوك القيادي التحويلي لدى مديري الأندية الصحية والبدنية في الأردن من وجهة نظر المدربين الرياضيين وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- طويرقي، سالم بن عبدالله (2006). النشاط المدرسي (ماهيته، مجالاته، وظائفه). ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي التاسع للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية والذي عقد تحت عنوان النشاط الطلابي ودوره في العملية التربوية التعليمية الرياض، جامعة الملك سعود.
- الطيب، إيهاب محمود (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاشور، أحمد صقر (1989). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، ط 2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان.
- العامري، أحمد سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع (1).
- عباس، سهيلة (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2003). السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد المالك، مكفس (2008). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير جامعة الحاج قسم علم النفس، الجزائر.
- العساف: صالح بن حمد (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، .
- عماد الدين، منى، (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- العمراني، عبد الغني (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- العمري، مشهور بن ناصر (2008). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. الرياض.
- العنزي، حمود، (2006). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم، أطروحة دكتوراه الجامعة الأردنية، عمان.
- عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الغامدي، سعيد (2000). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أم القرى.
- الفيروزي آبادي، محمد بن يعقوب (1987). القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، الطبعة الثانية، لبنان، بيروت.
- القحطاني، سالم (2001). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
- كعكي، سهام محمد (2014). القيادة التحويلية الإبداعية، دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- ماهر، أحمد (2000). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- المغامسي، ياسر عواد (2012). واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة. المملكة العربية السعودية.
- هاشم، عادل عبد الرزاق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط 1، دار اليازوري، الأردن.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (2003): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.-2des 1999).
- Bass, B. M. 1998. Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. New Jersey Lawrence Erlbaum Associates
- Burns, G.M. (1978): leadership, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990): The Art of a leader. Englewood Cliffs, Nj: prentice hall.
- Griffith, J. (2004): Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance, Journal of Educational Administration, 42 (3)
- Lucks, Howard Jay (2002): Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools. DAI – A63/06,P.20- 67.

Transference Leadership For Heads Educational Management In AFIF Province And Its Relation With Job Satisfaction For Educational Supervisors

Abstract: The study aimed to:

- Identifying with the degree of The practice of heads educational management for type of transference leadership from the views of supervisors.
- Acquaintance with the level of job satisfaction of educational supervisors in Afif Educational management.
- Recognizing the statistical significance relation between the practice of heads educational management degrees' in Afif Educational management for the style of transference leadership and job satisfaction of educational

Study Methodology: The researcher used the descriptive method (survey) & descriptive method (Correlative)

Study Population and Sample: The study population consists of all heads educational department and educational supervisor whether they are mails or females in Educational Management of AFIF.

Study Tool: The researcher built tow questionnaires, the first questionnaire to measure using of the transference leadership and it consist of two parts one is personal information anther is phrases for measuring the practice of heads educational management degrees' in Afif Educational management from the points of view of educational supervisors , also it contain forth transference leadership diminutions(typical effective, mental- excitation, personal considerations, accusatory motivation) in (39) sentences.

The second questionnaire to measure the level of educational supervisors' job satisfaction in (28) sentences. Moreover, the researcher used the fifth Grading scale to measure the responses of study sample.

Study Results: the results of the study can firmed the following:

- The overall average of total to the degree of transference leadership applying for Heads Department (4,10) , so this is the mean between fourth category which indicated to high degree.
- The general average of the responses of the study sample at the axis of educational supervisors job satisfaction for in Educational management in AFIF that is mean (3,85 over 5) indicated to (high) degree of study tool.

The results proved that there is connective, direct, strong relation & statistical function at (0,01) between the practice of heads educational management degrees' in Afif Educational management for the style of transference leadership and job satisfaction of educational. Also, the result show that connective the relation between general degree of the measure of transference leadership and general degree of the measure of job satisfaction is (0,56) , so it is positive direct relation.

Study Recommendations:

- Encouraging and training the Heads of educational management to be attention in knowing the weakness points about their work which is hinder the transference leadership practice.
- Caring of training and qualifying staff who have primitive readiness for having transference leadership properties and characters.
- Necessity of hold periodical specialist courses to create leaders and trine them about modern administrative styles that make job satisfaction for personnel.

Keywords: Transformation leadership- educational supervisors — Afif Governorate — Job satisfaction — heads of educational department

Othman, Yousry. Alrayes, Nasser. (2022). Job Satisfaction levels at the Deanship of the Preparatory Year and Supporting Studies at Imam Abdulrahman Bin Faisal University. *Journal of Educational Science*, 8 (1), 205-242

Job Satisfaction levels at the Deanship of the Preparatory Year and Supporting Studies at Imam Abdulrahman Bin Faisal University

Dr. Nasser Saud Alrayes

Associate Professor of Educational
Administration
nsalrayes@iau.edu.sa

Dr. Yousry Mohammad Othman

Assistant Professor of Curriculum and Teaching
Methods
ymmothman@iau.edu.sa

Department of Self-Development, Deanship of Preparatory Year and Supporting
Studies, Imam Abdulrahman Bin Faisal University

ABSTRACT:

The study aimed to identify the level of job satisfaction among the faculty members of the Deanship of the Preparatory Year and the supporting studies (DPYSS) at Imam Abdul Rahman Bin Faisal University (IAU) in regards to gender, age, work experience, academic degree, different academic affiliations. The study used a descriptive method. Toward measuring job satisfaction levels, the researchers designed a standardized scale of five dimensions (i.e., IAU administrative and financial policies, relations within work environment, professional responsibility, job contentment, and Professional Development). The study was implemented on the DPYSS staff members within the academic year 2017/2018, on a sample of 166 participants (61% of whole sample). The results showed that Job Satisfaction levels was "high" in all dimensions of the designed scale, and also it showed that there are statistical significant differences (0.05) in the total dimensions of job Satisfaction scale in favor of IAU members compared to staff of the educational and training companies. The results showed that there are statistical significant differences (0.05) attributed For: age, work experience, academic degree, different academic affiliations. Whereas, results showed that there is no statistical significant differences (0.05), attributed For the gender in job satisfaction scale.

Key words: Work environment – job security – Professional Development.

عثمان، يسري. الرئيس، ناصر (٢٠٢٢). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، ٨، (١)، ٢٠٥ - ٢٤٢

درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات

د. يسري محمد محمود عثمان^(١) د. ناصر بن سعود الرئيس^(٢)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء عدد من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، عدد سنوات العمل بالجامعة، الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، واختلاف انتساب عضو هيئة التدريس للجامعة أو شركات التعليم والتدريب). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقياس درجة الرضا الوظيفي قام الباحثان بإعداد مقياس له تكون من خمسة أبعاد هي: "السياسات الإدارية والمالية بالجامعة، العلاقات داخل بيئة العمل، بيئة العمل والمسؤولية المهنية، الأمان الوظيفي، والتطور المهني". وتم تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ الموافق ٢٠١٧/٢٠١٨ م، وبلغ عدد المشاركين من أعضاء هيئة التدريس (١٦٦) بنسبة (٦١٪) من المجتمع الأصلي.

وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل كان "عاليًا" في جميع أبعاد المقياس، كما أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وذلك في

^(١) أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل: ymmothman@iau.edu.sa

^(٢) أستاذ الإدارة التربوية المشارك، قسم تطوير الذات، عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل: nsalrayes@iau.edu.sa

المجموع الكلي لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس التابعين لشركات التعليم والتدريب. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغيرات: "الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، العمر، عدد سنوات العمل بالجامعة"، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، الأمان الوظيفي، التطور المهني.

مقدمة:

يزداد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري في الوقت الذي يشهد فيه عالمنا المعاصر ثورة معرفية وتكنولوجية، الأمر الذي جعل المؤسسات أكثر تعقيداً وتنوعاً ووضع أمامها تحديات كبيرة جداً لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من البقاء والتطور، وذلك من خلال الاهتمام بالإنسان العامل كأحد أهم عناصر الإنتاج، حيث تعتمد كفاءة التحصيل لعناصر الإنتاج مجتمعة على كفاءة العنصر البشري المؤهل، والمدرّب، والمتسلح بالمعرفة والخبرة والمهارة التي تمكنه من تأدية مهامه بكفاءة وفعالية (أبو خضير، 2018).

وتعد الجامعات من أكثر المؤسسات التي يتعين على المسؤولين فيها الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في ظل ما يشهده العالم من متغيرات في مجال التكنولوجيا، والاتصال، والاقتصاد لضمان سلامة أدائها، والذي يكفل مخرجات سليمة مؤهلة قادرة على الإسهام ببرامج التطوير والتنمية والبناء، خاصة إذا ما عرفنا أن مستوى ودرجة رقي المجتمع بكل أبعاده الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والفكرية والإبداعية تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مخرجات مؤسسات التعليم العالي.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات ذات الأهمية في مجال العمل بشكل عام، وفي مجال التعليم بشكل خاص حيث إن رسالة عضو هيئة التدريس تهدف إلى تربية وتعليم الطلاب المعارف والمهارات والسلوكيات السليمة؛ وتكمن صعوبة ما يقوم به عضو هيئة التدريس؛ أنه يتعامل مع الطلاب بمختلف قدراتهم ولا يستطيع أن يتأخر في تقديم الدعم والمساعدة للطلاب لذلك فمن الضروري أن يشعر بالرضا في العمل وأن يتم تلبية متطلباته مما يساعده في تحقيق الأهداف المطلوبة (Kumar & Giri, 2009).

فأهميته تزداد بشكل أكبر في المؤسسات التعليمية، لذا تسعى الجامعات إلى تحسين نوعية الأداء للأفراد العاملين فيها (العبادي، الطائي، ٢٠٠٨). وبما أن عضو هيئة التدريس في الجامعة عنصر رئيسي في العملية التعليمية، وحيث أن السنة التحضيرية بالجامعات السعودية لها أهميتها من حيث إنها تساعد الطلاب للالتحاق بالكلية المتنوعة بالجامعة، وتعمل على إكسابهم المهارات اللازمة للنجاح في الحياة الجامعية، بالإضافة إلى التنوع في طريقة تشغيل السنة التحضيرية حيث يتم الاستعانة بشركات التعليم والتدريب في توفير بعض الكوادر من أعضاء هيئة

التدريس، هذا بالإضافة إلى التنوع الكبير في أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من أهمية الرضا الوظيفي تسعى المؤسسات بشتى أنواعها إلى تحقيقه لدى العاملين فيها، والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص تحظى بقدر وافر من الحرص على توفير المناخ الذي يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي. وقد أشار تربسترا وهونري (Terpsrra & Honoree, 2006) إلى أن العديد من المؤسسات التربوية تهتم بشكل واضح في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، إذ يشكل الرضا الوظيفي أحد المتغيرات المؤسسية المهمة، وذلك لارتباطه بمستويات الأداء والدافعية للعاملين.

ويعتمد المفهوم الأساسي للسنة التحضيرية في الجامعات السعودية إلى حد كبير على تقديم هذه السنة بشكل مستقل ولمدة عام واحد، وتنوع الجهات المنفذة للسنة التحضيرية حيث تقوم عدد من الجامعات بالتنفيذ الذاتي من خلال أعضاء هيئة التدريس المنتمين داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعة، والبعض الآخر من الجامعات يعتمد بشكل أساسي على شركات التعليم والتدريب في تشغيل السنة التحضيرية، وتجمع عدد من الجامعات بين التشغيل الذاتي والجزئي في برامجها.

وتعتمد السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل على شركات التعليم والتدريب في توفير عدد من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات محددة.

ونتيجة للتنوع في أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية والاستعانة بأعضاء هيئة تدريس توفرها شركات التعليم والتدريب؛ حيث يختلف المناخ التنظيمي بين إدارة شركات التعليم والتدريب بالإضافة إلى اختلاف النواحي المادية بين الشركات والجامعة من ناحية واختلاف وتنوع التخصصات والخبرات داخل عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة والذي كان منطلقاً للباحثين للمقارنة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء عدد من المتغيرات والتي منها انتساب أعضاء هيئة التدريس للجامعة أو لشركات التعليم والتدريب.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات

المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل باختلاف التعاقد (جامعة، شركات التدريب)؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، عدد سنوات العمل بالعمادة، الدرجة العلمية، والرتبة الأكاديمية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
٢. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل باختلاف التعاقد (جامعة، شركات التعليم والتدريب).
٣. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء متغيرات الدراسة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

١. تتبثق أهمية الدراسة من أهمية توفر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وانعكاس ذلك على جودة الأداء وتوفير الأمان الوظيفي لديهم.
٢. دراسة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل باختلاف انتسابهم للجامعة أو لشركات التعليم والتدريب.
٣. تزويد صانعي القرار بالسنة التحضيرية بنتائج الدراسة للعمل على معالجة المشكلات ونقاط الضعف والعمل على زيادة نقاط القوة ودعمها.
٤. تقديم التوصيات والمقترحات للمسؤولين عن عمادة السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء نتائج الدراسة ودرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث:

- **حدود زمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ الموافق ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.
- **حدود مكانية:** عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة، بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.
- **حدود موضوعية:** الدرجة الممارسة من أبعاد الرضا الوظيفي.

مصطلحات البحث:

السنة التحضيرية: هي السنة الأولى الجامعية التي يقبل عليها الطالب ويلتحق بها لدراسة البرنامج الأكاديمي المعتمد لها، وتحتسب جميع الساعات التي سجلها الطالب ضمن المعدل التراكمي، وتتضمن السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل أربع مسارات: (مسار الكليات الصحية، مسار الكليات الهندسية، مسار الكليات العلمية، مسار الكليات الإنسانية).

الرضا الوظيفي: يُعرف الزغبى (٢٠١١) الرضا الوظيفي على أنه مفهوم سلوكي يقيس رغبة الفرد في أداء مهام وظيفته، ومدى التقبل الذي يشعر به أثناء أدائها، ومدى الإشباع الاجتماعي والمادي الذي تحققه له هذه الوظيفة.

ويُعرف الرضا الوظيفي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه مجمل الرضا عن الأبعاد الخمسة الأساسية التي يتأثر بها أعضاء هيئة التدريس في بيئة العمل متمثلة في: السياسات الإدارية والمالية، العلاقات داخل بيئة العمل، بيئة العمل والمسؤولية المهنية، الأمان الوظيفي، والتطور المهني التي توفرها المؤسسة بشكل إيجابي، وتنعكس على الأداء الوظيفي وتحسين إنتاجيتهم. ويقاس الرضا الوظيفي بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس في مقياس الرضا الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي: يُعرف إجرائياً بدرجة رضا أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة عن كل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي، وتشمل تلك الأبعاد، السياسات الإدارية والمالية، العلاقات داخل بيئة العمل، بيئة العمل والمسؤولية المهنية، الأمان الوظيفي، والتطور المهني، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض درجة الرضا الوظيفي.

شركات التعليم والتدريب: مجموعة شركات تعمل في مجال التعليم والتدريب عن طريق توفير كوادر بشرية من أعضاء هيئة التدريس والتدريب، تعمل في الجامعات السعودية وغيرها من مراكز التدريب وتنمية الموارد البشرية، خاصة في السنة التحضيرية، وتقوم السنة التحضيرية بالتعاون مع شركات التعليم والتدريب لتوفير الكادر التدريسي والتدريبي.

الإطار النظري للبحث:

يعد الرضا الوظيفي مصدراً للنجاح والقوة وتحقيق الأهداف؛ ويعتبر هوبوك (Hoppock) أول من تحدث عن مفهوم الرضا الوظيفي في أربعينيات القرن الماضي؛ حيث حدد ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي للعاملين في مختلف المهن، وهذه الأبعاد هي: البعد النفسي، البعد الجسدي، وبعد البيئة لإنجاز العمل، وكلما كان العمل يشبع حاجات الموظف في الأبعاد الثلاثة كلما زاد الرضا عن مهنته والعكس صحيح (Kumar & Giri, 2009).

وعرف سكيرميرهون (Schermerhorn, 2002) الرضا الوظيفي بأنه درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المؤسسة حيال أعمالهم وواجباتهم في المؤسسة. ويمثل الرضا الوظيفي حالة عاطفية انفعالية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن مدى إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة .

ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع الإدارية الهامة واللازمة لزيادة إنتاجية العمل وضمان

الجودة فيه، ويرى (الشرايدة، ٢٠٠٨) أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم، ويسهم في تحقيق النتائج الإيجابية المرجوة، ويسهم كذلك في تحقيق أهداف المؤسسة. ويشير (عبود، ٢٠١٤) إلى أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء الحد الأدنى من مهام العمل والدخول في صراعات ومشاكل مع الزملاء والمسؤولين ويترتب عليه عدم الانتظام بالعمل أو تركه. كما أشار (Abushaira, 2012) أن دراسة الرضا الوظيفي يقع على قمة الأولويات لأي مؤسسة للمحافظة على عناصرها المتميزة والمتفردة.

ويؤكد (Johnson, 2010) أن الرضا الوظيفي هو أحد المفاهيم العامة في نظريات دافعية العمل وسلوكياته، والتي تشير إلى أن الرضا الوظيفي هو السبب الرئيسي للنجاح في مجال العمل والوصول ببيئة العمل إلى أقصى درجات الإنتاجية.

ويرى (صلاح الدين، ٢٠٠٢) أن الرضا الوظيفي مؤشر مهم على فعالية المؤسسة ونجاحها، فالفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي تتولد لديه دافعية كبيرة نحو العمل ويزداد حماسه وإقباله عليه.

وقد أشار تربسترا وهونري (Terpsrra & Honoree, 2006) إلى أن العديد من المؤسسات التربوية تهتم بشكل واضح في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، إذ يشكل الرضا الوظيفي أحد المتغيرات المؤسسية المهمة، وذلك لارتباطه بمستويات الأداء والدافعية للعاملين. ومن الحقائق العلمية المطابقة للواقع أن اقتناع الفرد بالعمل الذي يمارسه ورضاه عنه يدفع به إلى بذل المزيد من الجهد لإنجازه، فكلما زادت درجات الرضا كلما زاد إقباله على العمل وتحمسه لأدائه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وهذا ما يدعو إلى أهمية التعرف على العوامل المحققة لرضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لضمان درجة عالية من المخرجات التي تتواءم مع متطلبات سوق العمل.

والرضا الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد ويعتمد على محددات عوامل تسهم في تكون الرضا الوظيفي للفرد وتحديد مداه، ويمكن تصنيف هذه المحددات والعوامل بثلاث مجموعات هي: (عبدالعزیز، ٢٠١٤).

- عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدرات ومهارات الأفراد وبمستوى الدافعية لديهم، وتشتمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة، مستوى الطموح وغيرها.

- عوامل تنظيمية تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء، ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤولياتها.
- عوامل بيئية ترتبط بالعمل تأثيرها على الموظف وتشمل الخدمات والتسهيلات المتوافرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل كذلك نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله (عبدالعزیز، ٢٠١٤).

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وسيتم عرض ملخص لعدد من الدراسات خاصة الحديثة ذات العلاقة بموضوع البحث وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة سعد العبدان "٢٠١٩" وهدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض وحائل، وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عالياً وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية بجميع أبعاد الإنتاجية باستثناء عدد المؤتمرات، كما أشارت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية في جميع مجالات الرضا الوظيفي.

دراسة أحمد الرحومي وآخرون "٢٠١٩" وهدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق معايير الجودة وتطويرها وتحسين العملية التعليمية وأثرها على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين قياس تطبيق معايير الجودة والتطوير، وتحسين العملية التعليمية، ورضا أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى أن هناك علاقة معنوية غير مباشرة بين المعايير ورضا أعضاء هيئة التدريس، وجاء في الدراسة أن مستوى تطبيق معايير الجودة والتطوير لا يحسن في العملية التعليمية بالقدر المطلوب، وذلك في ضوء نتائج الدراسة التي بينت ضعف مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة مباركي "٢٠١٨" وهدفت إلى تعرف مستوى الرضا عن العمل لدى أساتذة الجامعة،

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة مكونة من (١١٠) أستاذًا من كلا الجنسين وباختلاف الدرجة العلمية من جامعة مولود معمري، واستخدم الباحث مقياس وصف العمل (Job Descriptive Index) الذي وضعه سميث (Smith) وكندال (Kendall) وهولن (Hulin)؛ وأظهر نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الرضا عن العمل تعزى لاختلاف الجنس، كما بينت النتائج وجود فروق حسب الدرجة العلمية.

دراسة بسام أبو خضير "٢٠١٨" وهدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة قد جاء بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لنوع الجامعة لصالح العاملين بالجامعات الحكومية مقارنة بالعاملين في الجامعات الخاصة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس؛ لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور مقارنة بالإناث.

دراسة وائل أمين العلي "٢٠١٨" وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، كذلك كانت الدرجة متوسطة على الأبعاد الأربعة للأداة. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، وبتغير الجامعة؛ في حين كان هناك فروق في درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة محمد الدعيس "٢٠١٦" وهدفت الدراسة إلى تعرف مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء من وجهة نظرهم، وبيان دور متغيري التخصص والرتبة الأكاديمية على رضاهم الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة قليلة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الرتبة الأكاديمية، حيث جاءت الفروق لصالح الرتب الأعلى.

دراسة رفيدة الشрман، وصفاء الجعافرة (٢٠١٤) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) عضو هيئة تدريس بالجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة تعزى لمتغيري الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وكذلك لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

دراسة شاهر عبيد (٢٠١٤) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي على فقرات الأداة كان متوسطاً وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، الكلية، الخبرة، الرتبة الأكاديمية، والراتب.

دراسة "Okpara, 2005" والتي هدفت إلى التعرف أثر متغير الجنس في الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وأن أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى الإناث في مجال ظروف العمل وزملاء العمل؛ بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب والترقيات والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الذكور، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للرتبة الأكاديمية عند الجنسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض للدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- حاولت معظم الدراسات السابقة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، واختلاف استجاباتهم لبعض المتغيرات.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لمناسبتها لمثل هذه الدراسات.
- أشارت معظم الدراسات إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء في المستوى المتوسط.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتتفق في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت السنة التحضيرية والمقارنة بين الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة مقابل أعضاء هيئة التدريس

العاملين بشركة التعليم والتدريب، وفي مكان الدراسة.

منهج البحث والإجراءات الميدانية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لملاءمته لطبيعة موضوعها، والذي يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٧هـ، ص ١٩١). فهو المنهج الذي يسعى للوصول لاستنتاجات تساعد في فهم الواقع وتطوره، من خلال وصف ما هو موجود، وكذلك يهتم بتحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة ويسعى لاستخلاص نتائج مفيدة تشري مجال الدراسة (عبيدات، عبدالحق وعدس، ٢٠٠١م، ص ٢٤٥).

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي على وجه التحديد، للكشف عن درجة الرضا الوظيفي للهيئة التدريسية بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات.

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ الموافق ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (٢٧٣).

عينة البحث: تم تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨ الموافق ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والبالغ عددهم (٢٧٣)، وبلغ عدد المشاركين من أعضاء الهيئة التدريسية بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة (١٦٦) بنسبة (٦١٪)، وتوزعت عينة الدراسة كالتالي:

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

الترتيب	القسم	المجتمع الأصلي			عينة الدراسة			النسبة المئوية لعينة القسم إلى عينة الدراسة	النسبة المئوية لعينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي
		الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع		
1	تطوير الذات	35	32	67	24	25	49	30%	73%
2	العلوم الأساسية	38	35	73	22	19	41	24%	56%
3	الحاسب	11	14	25	8	11	19	11%	72%
4	اللغة الإنجليزية	45	45	90	17	32	49	30%	53%
5	الدراسات الإسلامية	7	11	18	4	4	8	5%	44%
	المجموع	136	137	273	81	85	166	100%	61%

أداة البحث :

تم إعداد مقياس لتحقيق أهداف الدراسة وتحديد نتائجها وذلك من خلال الاستعانة باستبانة الرضا الوظيفي بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل والمعتمد داخل عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي حيث تضمنت الاستبانة أحد عشر "١١" محورا يندرج تحتها ٣٦ فقرة، وتم مراجعة الاستبانة وإعادة صياغة لعدد من الفقرات والأبعاد وذلك من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالدراسة سواء في التعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي وأراء المختصين، وقد قام الباحثان بتطوير وتعديل المقياس بحيث يتكون من "٥" أبعاد يندرج تحتها ٣٩ فقرة، وتم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المتخصصين وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٩) عبارة، موزعة على خمسة محاور هي: السياسات الإدارية والمالية بالجامعة وتضمنت (١٠) عبارات، العلاقات داخل بيئة العمل وتضمنت (١٠) عبارات، بيئة العمل والمسؤولية المهنية وتضمنت (١٢) عبارة، الأمان الوظيفي وتضمنت (٣) عبارات، التطور المهني وتضمنت (٤) عبارات. ويقابل كل عبارة خمسة مستويات للإجابة يقابل كل منها درجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، كما بالجدول التالي:

درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
٥	٤	٣	٢	١

وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في أصول التربية والقياس والتقويم. تم الأخذ بأراء المحكمين من حيث تعديل صياغة العبارة أو بالحذف أو الإضافة، وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات حسب آراء المحكمين. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٥) فقرة، وتوزعت على المحاور الخمسة كالتالي:

جدول (٢)

أبعاد الرضا الوظيفي وعدد الفقرات بكل بعد

المحور	عدد الفقرات
الأول: السياسات الإدارية والمالية	9
الثاني: العلاقات داخل بيئة العمل	7
الثالث: بيئة العمل والمسؤولية المهنية	12
الرابع: الأمان الوظيفي	3
الخامس: التطور المهني	4

حساب صدق وثبات أداة البحث:

- ثبات أداة البحث :

تم حساب الثبات بثلاث طرق مختلفة: ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach, s"، والتجزئة النصفية عن طريق معادلة سبيرمان وبراون "Spearman- Brown Coefficient"، والاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبانة: وبلغ معامل ثبات " ألفا " 0.95، وثبات التجزئة النصفية 0.93 وهذه قيم تدل على أن الاستبانة تتميز بثبات مرتفع.

- حساب صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة من الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبين البعد وأبعاد الرضا الوظيفي، كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول (٣)

معامل الارتباط الكلي

الأبعاد	السياسات الإدارية والمالية	العلاقات داخل بيئة العمل	بيئة العمل والمسؤولية المهنية	الأمان الوظيفي	التطور المهني
قيمة الارتباط	0.87❖❖	0.77❖❖	0.93❖❖	0.81❖❖	0.88❖❖

يتضح من الجدول السابق (3) أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية لكل محور عند مستوى دلالة (0.01)، وذلك يدل على صدق الأداة.

أما ثبات الاتساق الداخلي فقد تم التحقق منه عن طريق حساب نسبة ارتباط الدرجة الكلية للاستبيان بالأبعاد الفرعية، وكانت مؤشرات الثبات كلها عالية، حيث حققت مستوى دلالة عند "0.01" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤)

ثبات الاتساق الداخلي

الأبعاد	السياسات الإدارية والمالية	العلاقات داخل بيئة العمل	بيئة العمل والمسؤولية المهنية	الأمان الوظيفي	التطور المهني
قيمة الارتباط	0.87❖❖	0.78❖❖	0.93❖❖	0.81❖❖	0.88❖❖

التحليل والمعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف الحكم على المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي وللأبعاد التابعة له والفقرات التي تتبعها، وذلك على النحو الآتي:

درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
4.20-5	3.40-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

استخدم الباحثان برنامج (SPSS) الإحصائي في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

— للإجابة عن السؤال الأول: فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا

الوظيفي والأبعاد التابعة له والفقرات التابعة لها.

- وللإجابة على هذا السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق باختلاف التعاقد (جامعة، شركات التعليم والتدريب).
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One -way ANOVA) لكل متغير متبوعاً باختبار أقل فرق دال "Least Significance Difference LSD".

نتائج البحث ومناقشتها:

١. ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للرضا الوظيفي، والأبعاد التابعة له والفقرات التابعة لها، لدى أعضاء هيئة التدريس في عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مع ترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة في فقرات أبعاد الرضا

الوظيفي

م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الرضا	عدد الاستجابات	النسبة المئوية
	السياسات الإدارية والمالية	3.44	0.999	عالية		
1	هناك مرونة في إجراءات العمل المختلفة.	3.68	1.096	عالية	18	3
2	إن وضعي الوظيفي وإطار عملي ومسؤولياتي واضحة.	3.80	1.217	عالية	13	1
3	أرى أن سياسات الجامعة منصفة.	3.69	1.209	عالية	17	2
4	لدى القسم الذي أعمل به دليلاً	3.52	1.273	عالية	25	5

م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الرضا	المرتبة	الترتيب
	للسياسات العامة معلنا للجميع					
5	الجامعة تعترف بالإنجازات المهنية الكبيرة	3.60	1.240	عالية	21	4
6	الجامعة تكافئ الأداء المهني المتميز.	3.31	1.310	متوسطة	29	7
7	أعتقد أن راتبي مناسب مقارنة بمدى إنتاجيتي وإنجازاتي المهنية.	3.24	1.336	متوسطة	33	8
8	راتبي أعلى من الراتب الذي تدفعه جامعات أخرى مماثلة	2.70	1.368	متوسطة	35	9
9	أعتقد أن للجامعة سياسة واضحة بالنسبة للرواتب والبدلات.	3.44	1.390	عالية	27	6
العلاقات داخل بيئة العمل		4.04	0.912	عالية		
10	يستخدم رئيسي المباشر أسلوب التغذية الراجعة مع هيئة التدريس بشكل إيجابي.	4.01	1.198	عالية	10	5
11	أثق في رئيسي المباشر.	4.11	1.206	عالية	7	3
12	رئيسي المباشر يعامل أعضاء هيئة التدريس بطريقة عادلة.	3.97	1.281	عالية	11	6
13	أشعر بالرضا عن علاقات العمل مع زملائي	4.26	0.940	عالية جداً	5	2
14	يوجد تنسيق وتكامل بين الأقسام الإدارية فيما يتعلق بالأنشطة الجامعية.	3.60	1.112	عالية	22	7
15	يوجد تواصل وتعاون بشكل جيد بين العاملين في قسمي	4.03	1.012	عالية	9	4
16	علاقتي بزملائي يسودها شعور بالمودة وروح الفريق الواحد	4.28	1.001	عالية جداً	4	1

م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الدرجة	الدرجة
	بيئة العمل والمسؤولية المهنية	3.81	0.782	عالية		
17	يوجد عدد كافٍ من العاملين لإنجاز العمل بشكل جيد	3.43	1.243	عالية	28	10
18	التجهيزات والأدوات في قاعات الدراسة تعمل بشكل جيد	3.31	1.110	متوسطة	30	11
19	المرافق المختلفة في العمادة (مثل دورات المياه، المكاتب، ...) نظيفة.	3.49	1.235	عالية	26	9
20	إن المكان المخصص للعمل مريح وآمن.	3.77	1.204	عالية	15	6
21	المهام التي أقوم بها تتلاءم جيداً مع خبراتي.	4.24	1.034	عالية جداً	6	3
22	إنني أحصل على الدعم الإداري اللازم للقيام بعملتي.	3.78	1.176	عالية	14	5
23	حجم العمل المطلوب مني لن يؤثر ولن يقلل من جودة الأداء	3.57	1.295	عالية	23	8
24	لا أشعر بالضغط والإجهاد في عملي.	3.17	1.293	متوسطة	34	12
25	مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لأجل نجاح قسمي.	4.66	0.684	عالية جداً	1	1
26	أدرك مفاهيم الجودة أثناء أدائي للواجبات المكلف بها	4.51	0.822	عالية جداً	2	2
27	أتمتع بصلاحيات مهنية كافية واستقلالية في عملي.	3.67	1.102	عالية	19	7
28	يوجد بالعمل أهداف ومعايير واضحة وقابلة للتحقيق	4.05	0.999	عالية	8	4
	الأمان الوظيفي	3.76	0.985	عالية		
29	لا يوجد مجازفة بأن أخسر عملي حتى	3.28	1.225	متوسطة	31	3

م	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الترتيب	الترتيب
	لو رفضت تكليفاً لا يتناسب مع خبراتي أو المسمى الوظيفي.					
30	لدي درجة عالية من الولاء تجاه الجامعة	4.43	0.993	عالية جداً	3	1
31	أعتقد أن لدى الجامعة درجة عالية من الولاء تجاهي	3.57	1.304	عالية	24	2
	التطور المهني	3.60	1.007	عالية		
32	إن وظيفتي تساعد على تشجيع روح المنافسة.	3.62	1.243	عالية	20	3
33	ألتقى تغذية راجعة دورية وفي الوقت المناسب حول سير عملي.	3.70	1.172	عالية	16	2
34	يتيح لي عملي الحالي فرصة جيدة للترقية	3.24	1.232	متوسطة	32	4
35	إن الجامعة تساعدني في التطوير المهني.	3.83	1.128	عالية	12	1
	جميع فقرات الرضا الوظيفي	3.73	1.18	عالية		

يتضح من جدول (٥) أن درجة الرضا الوظيفي لعينة الدراسة على جميع فقرات أبعاد الرضا الوظيفي كانت بنسبة عالية وبمتوسط (3.73) وانحراف معياري (1.18)، كما يبين الجدول أن الفقرة "مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لأجل نجاح قسمي" جاءت بالمرتبة الأولى بين جميع فقرات أبعاد الرضا الوظيفي بمتوسط "4.66"، بينما جاءت الفقرة "أدرك مضاهيم الجودة أثناء أدائي للواجبات المكلف بها" في المرتبة الثانية بمتوسط "4.51"، بينما جاءت الفقرة "راتبي أعلى من الراتب الذي تدفعه جامعات أخرى مماثلة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط "2.70" بمستوى رضا متوسط، سبقتها الفقرة "لا أشعر بالضغط والإجهاد في عملي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط "3.17" بمستوى رضا متوسط.

ويُعزى انخفاض مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للراتب إلى وجود أعضاء هيئة

تدريس ينتسبون إلى شركات التعليم والتدريب والتي تقدم رواتب أقل مقارنة بالرواتب التي تقدمها الجامعة، بالإضافة إلى أن نسبة (51٪) من عينة الدراسة من المحاضرين والمعيدين والتي تعد رواتبهم منخفضة مقارنة برواتب أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب الأكاديمية الأعلى.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العبدان، 2019)، والتي توصلت إلى أن مستوى الرضا كان عالياً، بينما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الرحومي، 2019)، (الدعيس، 2016) والتي بينت انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما تختلف مع عدد من الدراسات في درجة الرضا الوظيفي والتي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً ومنها دراسة (أبو خضير، 2018)، (العلي، 2018)، (الشرمان، 2014)، (عبيد، 2014)، و(منصور، 2010). وعلى مستوى الرضا في جميع أبعاد الرضا الوظيفي فإن جميع الأبعاد جاءت بمستوى رضا بدرجة عالية، وتنوعت درجات الرضا لدى عينة الدراسة في الفقرات الخاصة بأبعاد الرضا الوظيفي حيث إنها جاءت بين عالية جداً، وعالية، ومتوسطة؛ وكان عدد الفقرات التي جاءت بدرجة عالية جداً "6" فقرات بنسبة 17٪ من فقرات أبعاد الرضا الوظيفي؛ بينما كان عدد الفقرات التي جاءت بدرجة عالية "22" فقرة بنسبة 63٪ من فقرات أبعاد الرضا الوظيفي، بينما كان عدد الفقرات التي جاءت بمستوى رضا متوسط "7" فقرات بنسبة 20٪. وعلى مستوى أبعاد الرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الأول فقد تنوعت الفقرات بين عالية ومتوسطة وكانت الفقرة "إن وضعي الوظيفي وإطار عملي ومسؤولياتي واضحة" بمستوى رضا عالي وبمتوسط "3.8" في المرتبة الأولى وجاءت الفقرة "راتبي أعلى من الراتب الذي تدفعه جامعات أخرى مماثلة" بمستوى رضا متوسط في المرتبة الأخيرة. أما بالنسبة للبعد الثاني تنوع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس بين عالية جداً وعالية، وجاءت الفقرة "علاقتي بزملائي يسودها شعور بالمودة وروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى وبمستوى رضا عالٍ جداً وبمتوسط "4.28"، بينما جاءت الفقرة "يوجد تنسيق وتكامل بين الأقسام الإدارية فيما يتعلق بالأنشطة الجامعية" في المرتبة الأخيرة وبمستوى رضا عالي ومتوسط "3.60". وبالنسبة للبعد الثالث تنوع مستوى الرضا بين "عالية جداً، وعالية، ومتوسطة؛ وجاءت الفقرة "مستعد أن أبذل مزيداً من الجهد لأجل نجاح قسمي" في المرتبة الأولى بمتوسط "4.66"، بينما جاءت الفقرة "لا أشعر بالضغط والإجهاد في عملي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط "3.17"؛ أما البعد الرابع فقد تنوع مستوى الرضا بين "عالية جداً، وعالية، ومتوسطة؛ وجاءت الفقرة "لدي درجة عالية من الولاء تجاه الجامعة" في المرتبة الأولى بمستوى رضا عالي جداً وبمتوسط "4.43"، وجاءت الفقرة "لا يوجد مجازفة بأن

أخسر عملي حتى لو رفضت تكليفاً لا يتناسب مع خبراتي أو المسمى الوظيفي"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط "3.28"؛ أما البعد الخامس فتتوزع مستويات الرضا بين "عالية، ومتوسطة؛ وجاءت الفقرة" إن الجامعة تساعدني في التطور المهني" في المرتبة الأولى بمستوى رضا عالي ومتوسط "3.83" وجاءت الفقرة "يتيح لي عملي الحالي فرصة جيدة للترقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط "3.24".

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة لأبعاد الرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الترتيب
السياسات الإدارية والمالية	3.44	0.999	عالية	5
العلاقات داخل بيئة العمل	4.04	0.912	عالية	1
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	3.81	0.782	عالية	2
الأمان الوظيفي	3.76	0.985	عالية	3
التطور المهني	3.60	1.007	عالية	4
جميع الأبعاد	3.73	0.937	عالية	

يتضح من جدول (٦) أن درجة الرضا الوظيفي لعينة الدراسة على جميع أبعاد الرضا الوظيفي كانت بنسبة عالية وبمتوسط (٣,٧٣) وانحراف معياري (0.937)، وجاء البعد "العلاقات داخل بيئة العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.912) بينما جاء البعد "بيئة العمل والمسؤولية المهنية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (0.782) بينما جاء البعد "السياسات الإدارية والمالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.44) وانحراف معياري (0.999).

ويعزي الباحثان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية إلى أن السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل يتم إدارتها بشكل كامل من قبل إدارة الجامعة وينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى أقسام أكاديمية مساندة تتبع القواعد المنظمة للعمل بالجامعات ولها مجالس أقسام، كما أن الجامعة توفر البيئة المحفزة على التطوير الأكاديمي والبحثي والذي يتاح لجميع أعضاء هيئة التدريس سواء المنتسبين للجامعة أو لشركات التعليم والتدريب على حد سواء.

٢. إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل باختلاف التعاقد (جامعة، شركات التدريب)؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، وذلك على كل محور من المحاور المكونة للاستبانة، ولمعرفة دلالة الفروق باختلاف التعاقد (جامعة، شركات التدريب) فقد تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج (t-test) لفحص أثر متغير نوع التعاقد لدرجة الرضا الوظيفي لعينة الدراسة في فقرات أبعاد الرضا

الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	التعاقد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية والمالية	الجامعة	129	3.7039	.84864	165	51.446	.000
	شركة تعليم وتدريب	37	2.5346	.95939			
العلاقات داخل بيئة العمل	الجامعة	129	4.1505	.83368	165	9.701	.002
	شركة تعليم وتدريب	37	3.6341	1.06343			
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	الجامعة	129	3.9674	.68691	165	28.806	.000
	شركة تعليم وتدريب	37	3.2432	.84065			
الأمان الوظيفي	الجامعة	129	4.0264	.81126	165	54.697	.000
	شركة تعليم وتدريب	37	2.8468	.99605			
التطور المهني	الجامعة	129	3.7829	.91557	165	22.033	.000

أبعاد الرضا الوظيفي	التعاقد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
	شركة تعليم وتدريب	37	2.9527	1.05712			
الكلية	الجامعة	129	3.9205	.71359	165	37.914	.000
	شركة تعليم وتدريب	37	3.0711	.82580			

يتضح من جدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" وذلك في المجموع الكلية لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي، كما توجد فروق دالة إحصائية في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة "0.05" وكانت الفروق جميعها لصالح أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين مع الجامعة. ويُعزى الباحثان الفرق بين درجة الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة مقارنة بالمنتسبين إلى شركات التعليم والتدريب إلى اختلاف السياسات المالية والإدارية، العلاقات داخل بيئة العمل، الأمان الوظيفي بالإضافة إلى التطور المهني، وعلى الرغم أن درجة الرضا الوظيفي بشكل عام كان مرتفعاً لكن الممارسات وفق كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي تختلف بين كل من شركات التعليم والتدريب من ناحية وبين الجامعة من ناحية أخرى فعلى سبيل المثال، تقدم شركات التعليم والتدريب رواتب أقل مقارنة بالرواتب التي تقدمها الجامعة.

٣. إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل تعزى لمتغيرات: الدرجة العلمية، الرتبة الأكاديمية، القسم، الجنس، العمر، عدد سنوات العمل بالعمادة؟

— للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ فقد تم فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) لكل متغير متبوعاً باختبار أقل فرق دال "Least Significance Difference LSD".

جدول رقم (۸)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر متغير الدرجة العلمية على درجة الرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة

أبعاد الرضا الوظيفي	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الدرجة العلمية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)
السياسات الإدارية والمالية	بكالوريوس	2.6347	بين المجموعات	29.905	2	14.95	❖❖18.090
	ماجستير	3.1561	داخل المجموعات	134.72	163	.827	
	دكتوراه	3.8455					
العلاقات داخل بيئة العمل	بكالوريوس	3.9000	بين المجموعات	14.630	2	7.315	❖❖9.716
	ماجستير	3.7084	داخل المجموعات	122.71	163	.753	
	دكتوراه	4.3307					
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	بكالوريوس	3.5482	بين المجموعات	9.300	2	4.650	❖❖8.273
	ماجستير	3.5784	داخل المجموعات	91.614	163	.562	
	دكتوراه	4.0454					
الأمان الوظيفي	بكالوريوس	3.2147	بين المجموعات	24.001	2	12.00	❖❖14.386
	ماجستير	3.4384	داخل المجموعات	135.96	163	.834	
	دكتوراه	4.1428					
التطور المهني	بكالوريوس	2.9265	بين المجموعات	19.870	2	9.935	❖❖10.981
	ماجستير	3.3694	داخل المجموعات	147.47	163	.905	
	دكتوراه	3.9238					

يوضح الجدول السابق (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير الدرجة العلمية وذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ونتيجة لوجود أكثر من مستوى للدرجة العلمية ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات: تم استخدام اختبار أقل فرق دال "LSD" وكانت النتائج في أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدرجة العلمية: الدكتوراه مقارنة بكل من البكالوريوس ثم الماجستير.

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة الرضا الوظيفي

لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة

أبعاد الرضا الوظيفي	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
السياسات الإدارية والمالية	معيد	3.223	بين المجموعات	34.091	4	8.523	❖❖❖10.512
	محاضر	3.001					
	أستاذ مساعد	3.782					
	أستاذ مشارك	4.27	داخل المجموعات	130.53	161	.811	
	أستاذ	4.39					
العلاقات داخل بيئة العمل	معيد	3.986	بين المجموعات	16.679	4	4.170	❖❖5.564
	محاضر	3.710					
	أستاذ مساعد	4.309					
	أستاذ مشارك	4.428	داخل المجموعات	120.66	161	.749	
	أستاذ	4.930					
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	معيد	3.851	بين المجموعات	13.090	4	3.272	❖❖5.999
	محاضر	3.531					
	أستاذ مساعد	3.977					
	أستاذ مشارك	4.41	داخل المجموعات	87.824	161	.545	
	أستاذ	4.210					
الأمان الوظيفي	معيد	3.740	المجموع	30.849	4	7.712	❖❖9.617
	محاضر	3.324					

أبعاد الرضا الوظيفي	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
	أستاذ مساعد	4.098	داخل المجموعات	129.11	161	.802	
	أستاذ مشارك	4.452					
	أستاذ	4.835					
التطور المهني	معيد	3.277	بين المجموعات	22.304	4	5.576	❖❖6.189
	محاضر	3.259					
	أستاذ مساعد	3.8615					
	أستاذ مشارك	4.3036	داخل المجموعات	145.04	161	.901	
	أستاذ	4.3750					

يوضح الجدول السابق (9) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير الرتبة الأكاديمية وذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ونتيجة لوجود أكثر من مستوى للرتبة الأكاديمية ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات؛ تم استخدام اختبار أقل فرق دال "LSD" حيث أن النتائج كانت في أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة الأكاديمية أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد مقارنة (محاضر ثم معيد) على الترتيب.

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر متغير العمر على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
١	أقل من 30 سنة	2.604	-	28.927	3	9.642	❖

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
	من 31 سنة حتى 40 سنة	3.355	داخل المجموعات	135.70	162	.838	
	من 41 سنة حتى 50 سنة	3.944					
	من 51 فأكثر	3.685					
العلاقات داخل بيئة العمل	أقل من 30 سنة	3.528	بين المجموعات	9.685	3	3.228	4.097❖❖
	من 31 سنة حتى 40 سنة	3.994					
	من 41 سنة حتى 50 سنة	4.289	داخل المجموعات	127.66	162	.788	
	من 51 فأكثر	4.246					
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	أقل من 30 سنة	3.23	بين المجموعات	13.080	3	4.360	8.042❖❖
	من 31 سنة حتى 40 سنة	3.776					
	من 41 سنة حتى 50 سنة	4.154	داخل المجموعات	87.833	162	.542	
	من 51 فأكثر	3.848					
الأمان الوظيفي	أقل من 30 سنة	3.057	بين المجموعات	20.149	3	6.716	7.782❖❖
	من 31 سنة حتى 40 سنة	3.70					
	من 41 سنة حتى 50 سنة	4.189	داخل المجموعات	139.81	162	.863	
	من 51 فأكثر	3.907					

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
التطور المهني	أقل من 30 سنة	2.902	بين المجموعات	22.108	3	7.369	8.220❖❖
	من 31 سنة حتى 40 سنة	3.497					
	من 41 سنة حتى 50 سنة	4.034	داخل المجموعات	145.23	162	.897	
	من 51 فأكثر	3.902					

يوضح الجدول السابق (10) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير العمر وذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ونتيجة لوجود أكثر من مستوى للعمر ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات؛ تم استخدام اختبار أقل فرق دال "LSD" وكانت النتائج في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس التي أعمارهم أعلى من ٤١ سنة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس التي أعمارهم أقل.

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر متغير عدد سنوات العمل بالعمادة، على درجة الرضا

الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة

البعد	عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
السياسات الإدارية والمالية	عامين وأقل	3.144	بين المجموعات	15.224	3	5.075	5.502 ❖❖
	٣ حتى ٤	3.681					
	٥ حتى ٦	3.851	داخل المجموعات	149.40	162	.922	
	٧ فأكثر	3.485					
العلاقات داخل بيئة العمل	عامين وأقل	3.9459	بين المجموعات	1.290	3	.430	.512
	٣ حتى ٤	4.1224					
	٥ حتى ٦	4.1400	داخل المجموعات	136.05	162	.840	
	٧ فأكثر	4.0600					

البعد	عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	عامين وأقل	3.6370	بين المجموعات	5.081	3	1.694	2.863
	٣ حتى ٤	3.9162					
	٥ حتى ٦	4.0574	داخل المجموعات	95.832	162	.592	
	٧ فأكثر	3.8242					
الأمان الوظيفي	عامين وأقل	3.4771	بين المجموعات	12.805	3	4.268	4.699 ❖❖
	٣ حتى ٤	3.9662					
	٥ حتى ٦	4.1026	داخل المجموعات	147.16	162	.908	
	٧ فأكثر	3.9484					
التطور المهني	عامين وأقل	3.4430	بين المجموعات	5.254	3	1.751	1.750
	٣ حتى ٤	3.5776					
	٥ حتى ٦	3.8846	داخل المجموعات	162.09	162	1.001	
	٧ فأكثر	3.6842					

يوضح الجدول السابق (11) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير عدد سنوات العمل بالعمادة، وذلك في أبعاد مقياس الرضا الوظيفي الأول "السياسات الإدارية والمالية" والرابع "الأمان الوظيفي"، ولا توجد فروق دالة إحصائية في باقي أبعاد مقياس الرضا الوظيفي، ونتيجة لوجود أكثر من مستوى لعدد سنوات العمل ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات؛ تم استخدام اختبار أقل فرق دال "LSD" وكانت النتائج في البعدين الأول والخامس لمقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم عدد سنوات عمل من ٥ إلى ٦ مقارنة بالذين لديهم عدد سنوات عمل عامين وأقل. من خلال نتائج الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية والرتبة الأكاديمية، العمر، وسنوات العمل والخبرة، يرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية فأعضاء هيئة التدريس ممن هم في الدرجة الأكاديمية الأعلى، والرتبة الأعلى "أستاذ - أستاذ مشارك" والعمر الأعلى والذين لديهم خبرات أعلى، انهم الكثير من متطلبات الترقية، والحصول على الحوافز والترقيات والمكافآت، كما أن فترة عملهم في الجامعة جعلهم يبنون

شبكة علاقات اجتماعية موسعة، وبالتالي فإن لديهم درجة رضا أعلى مقارنة بالرتب الأكاديمية والعلمية الأخرى. وتتفق الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (أبو خضير، ٢٠١٨) التي بينت أن عضو هيئة التدريس الأكثر خبرة والأعلى رتبة علمية هو الأكثر رضا مقابل باقي أعضاء هيئة التدريس

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص أثر متغير القسم على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء

هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة

البعد	عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
السياسات الإدارية والمالية	تطوير الذات	4.013	بين المجموعات	46.328	4	11.58	15.76❖❖
	العلوم الأساسية	3.751					
	الحاسب	3.292	داخل المجموعات	118.30	161	.735	
	اللغة الإنجليزية	2.723					
	الدراسات الإسلامية	3.138					
العلاقات داخل بيئة العمل	تطوير الذات	4.242	بين المجموعات	9.923	4	2.481	3.135❖
	العلوم الأساسية	4.215					
	الحاسب	4.112	داخل المجموعات	127.42	161	.791	
	اللغة الإنجليزية	3.688					
	الدراسات الإسلامية	3.786					
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	تطوير الذات	4.222	بين المجموعات	21.199	4	5.300	10.70❖❖
	العلوم الأساسية	3.95					
	الحاسب	3.744	داخل المجموعات	79.715	161	.495	
	اللغة الإنجليزية	3.321					
	الدراسات الإسلامية	3.625					
الامان المطلق	تطوير الذات	4.306	بين المجموعات	47.429	4	11.85	16.96❖❖
	العلوم الأساسية	4.043					

الفرق	عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)
7.665	الحاسب	3.771	داخل المجموعات	112.53	161	.699	
	اللغة الإنجليزية	2.986					
	الدراسات الإسلامية	3.7100					
	تطوير الذات	4.1122	بين المجموعات	26.770	4	6.692	
	العلوم الأساسية	3.6707					
	الحاسب	3.5132	داخل المجموعات	140.57	161	.873	
	اللغة الإنجليزية	3.0765					
	الدراسات الإسلامية	3.4688					

يوضح الجدول السابق (12) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير القسم بالسنة التحضيرية وذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي ونتيجة لوجود أكثر من قسم ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات؛ تم استخدام اختبار أقل فرق دال "LSD" أن النتائج كانت أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لصالح أعضاء هيئة التدريس بقسم: تطوير الذات والعلوم الأساسية مقارنة بكل من قسم اللغة الإنجليزية ثم قسم الدراسات الإسلامية ثم قسم الحاسب.

وللتعرف على الفرق في المتوسطات وفق متغير الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس وذلك على كل بعد من الأبعاد المكونة للاستبانة، ولمعرفة دلالة الفروق باختلاف الجنس فقد تم استخدام اختبار (t-test) للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج (t-test) لفحص أثر متغير الجنس لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة في فقرات أبعاد الرضا

الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
---------------------	-------	-------	-----------------	-------------------	--------------	----------	---------------

أبعاد الرضا الوظيفي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية والمالية بالجامعة	ذكر	75	3.6460	0.89737	١٦٤	٢,٤٠٨	0.017
	أنثى	91	3.2762	1.05101			
العلاقات داخل بيئة العمل	ذكر	75	4.1316	0.80212	١٦٤	١,٢٣٥	0.21
	أنثى	91	3.9562	0.99145			
بيئة العمل والمسؤولية المهنية	ذكر	75	3.8709	0.77311	١٦٤	٩٢٧,٠	0.33
	أنثى	91	3.7524	0.78956			
الأمان الوظيفي	ذكر	75	3.8933	0.88097	١٦٤	١,٥٥٠	0.12
	أنثى	91	3.6564	1.05529			
التطور المهني	ذكر	75	3.7500	0.93812	١٦٤	١,٧٧٨	0.08
	أنثى	91	3.4725	1.04911			
الكلية	ذكر	75	3.8535	0.75359	١٦٤	١,٧٦٠	0.08
	أنثى	91	3.6303	0.85895			

يوضح الجدول السابق (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05" حيث لا يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير الجنس وذلك في جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (العبدان، ٢٠١٩)، (أورايح، ٢٠١٨)، (العلي، ٢٠١٨)، (عبيد، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف عن نتائج دراسة كل من: (السعدي، ٢٠١٩)، (أبو خضير، ٢٠١٨)، (الشرمان والجعافرة، ٢٠١٤). ويُعزى الباحثان عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس؛ إلى أن الإدارة بالسنة التحضيرية والأقسام الأكاديمية المساندة تتبع نفس الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل الأكاديمي بفروع الطلاب والطالبات على حد سواء.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بالتالي:

- الاعتماد على الجامعات في التشغيل الذاتي الكامل للسنة التحضيرية فيها.
- العمل على توفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة، مع مراعاة المتابعة الدورية والصيانة المستمرة

للقاعات الدراسية.

- مراجعة الرواتب التي يتقاضها أعضاء هيئة التدريس المنتسبين لشركات التدريب والتعليم، ومقارنتها برواتب أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو خضير، بسام. (٢٠١٨). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، ٢ (١٩)، ٥٦٩ - ٦٠٥.
- البلوي، محمد. (٢٠٠٨). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالملكة العربية السعودية من وجه نظرهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الدعيس، محمد. (٢٠١٦). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من درجة نظرهم. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٢٣ (٩)، ١٦٦-١٤٣.
- الرحومي، أحمد، وآخرون. (٢٠١٩). قياس العلاقة بين تطبيق معايير الجودة وتطويرها وتحسين العملية التعليمية وأثرها على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد. *الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*، ٣٢ (١٠)، ١٨٠-١٦٣.
- الزغبى، مروان. (٢٠١١). *الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل*. عمان: دار المسيرة.
- الشرايدة، سالم. (٢٠٠٨). *الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية* (ط١). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الشريمان، رفيدة؛ والجعفرية، صفاء. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، العدد الأول.
- العبادي، هاشم؛ الطائي، يوسف؛ والاسدي، أفنان. (٢٠٠٨). *إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

العبدان، سعد. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض وحائل. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٩، ٤٦-٨٢.

العساف، صالح. (١٤٢٧هـ). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* (ط ٤). الرياض: العبيكان. العلي، وائل. (٢٠١٨). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأقسام التربية الخاصة في المنطقة الجنوبية من المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، ٥ (٢)، ١٤٩-١٦٢.

أورابح، مباركي. (٢٠١٨). الرضا عن العمل لدى أساتذة الجامعة: دراسة مقارنة بجامعة مولود معمري تيزيوزو نموذجاً. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مركز جيل البحث العلمي، ٤٤، ٩-١٩.

جواد الرب، سيد. (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال*، القاهرة: دار شتات للنشر والتوزيع.

عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). *السلوك الفعال في المنظمات*، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

عبدالعزیز، بشرى (٢٠١٤). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، ٣٦.

عبدالفتاح، محمد. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بشركات التعليم والتدريب المشغلة للسنة التحضيرية في الجامعات السعودية: السنة التحضيرية جامعة تبوك نموذجاً. *مجلة عالم التربية*، مصر، ٤٥ (١٥)، ٨٩-١٤١.

عبود، اسحق. (٢٠١٤). *أثر الرضا الوظيفي على أداء الهيئة التدريسية بجامعة نيالا*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

عبيد، شاهر. (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية. *مجلة رمال للبحوث والدراسات*، ١٣، ٥٠-٧٦.

عبيدات، ذوقات؛ عبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن. (٢٠٠١م). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٢). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، مصر: الدار الجامعية للنشر.
منصور، مجيد. (٢٠١٠). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين. *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، ١ (١٢)، ٧٩٥-٨٣٨.

المراجع العربية المترجمة:

- Abu Khudair, Bassam. (2018). Level of Job Satisfaction of Faculty Members in Jordanian Universities Located in the Northern Governorates: A Field Study. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, University of Bahrain, 2 (19), 569-605.
- Al-Balawi, Muhammad. (2008). *Administrative Empowerment and its Relationship to Job Performance among Public School Teachers in Al-Wajh Province, Saudi Arabia from their Perspective*, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Jordan.
- Al-Da'is, Muhammad. (2016). The degree of job satisfaction among the faculty members of Sana'a University from their point of view. *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 23 (9), 143-166.
- Al-Rahmi, Ahmed, et al. (2019). Measuring the relationship between the application and development of quality standards and improving the educational process and its impact on the satisfaction of faculty members at King Khalid University. *American Arab Academy for Science and Technology*, 32 (10), 180-163.
- Zoghbi, Marwan. (2011). *Job satisfaction concept, ways to measure the interpretation of degrees, and methods of increasing work*. Amman: Dar Al Massira.
- Shraideh, Salem. (2008). *Job satisfaction: Theoretical frameworks and practical applications* (i 1). Amman: Dar Al Safa Publishing & Distribution.
- Sharaman, Rafidah; (2014). The degree of job satisfaction of faculty members at Mu'tah University and its relation to their level of job performance. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, No. 1.
- Abadi, Hashim; Taie, Youssef; and Asadi, Afnan. (2008). *Department of University Education: A Modern Concept in Contemporary Administrative Thought*, Amman: Dar Al Warraq for Publishing and

Distribution.

- Abdan, Saad. (2019). Job satisfaction and its relationship to scientific productivity among the faculty members of the Technical College in Riyadh and Hail. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, Arab Foundation for Education, Science and Arts, 9, 46-82.
- Assaf, fit. (1427H). *Introduction to Research in Behavioral Sciences* (I 4). Riyadh: Obeikan.
- Ali, Wael. (2018). Degree of Job Satisfaction of Faculty Members in Special Education Departments in Southern Region of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, National Research Center Gaza, 5 (2), 149-162.
- Orabeh, blessed. (2018). Work Satisfaction with University Professors: A Comparative Study at Mouloud Mamari Tiziouzu University as a Model. *Journal of the Human and Social Sciences Generation*, Scientific Research Generation Center, 44, 9-19.
- Serious Lord, master. (2010). *Modern Trends in Business Administration*, Cairo: Shatat Publishing and Distribution House.
- Hakim, Abdul Hamid. (2009). *Job satisfaction of teachers of general education and teachers of special groups of both sexes*. Unpublished comparative study. Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Abdul Baqi, Salahuddin Mohammed (2002). *Effective Behavior in Organizations*, Alexandria: The New University House.
- Abdulaziz, Bushra (2014). The role of the work environment in promoting job satisfaction. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, 36.
- Abdel Fattah, Mohamed. (2014). The degree of job satisfaction among the teaching staff working in the education and training companies operating for the preparatory year in Saudi universities: the preparatory year of the University of Tabuk as a model. *Journal of the World of Education*, Egypt, 45 (15) 89-141.
- Abboud, Isaac. (2014). *The effect of job satisfaction on the performance of the teaching staff at the University of Nyala*, unpublished doctoral thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Obeid, Shaher. (2014). The degree of job satisfaction among the faculty

members of the Arab American University. *Ramah Journal for Research and Studies*, 13, 50-76.

Obeidat, Dhuqat; Abdul Haq, Kayed; and Adass, Abdul Rahman. (2001). *Scientific research concept and tools and methods*. Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.

Maher, Ahmed. (2002). *Organizational Behavior: The Skills Building Approach*, Egypt: University Publishing House.

Mansour, Majeed. (2010). Degree of job satisfaction among faculty members at An-Najah National University in Palestine. *Journal of AlAzhar University in Gaza*, Humanities Series, 1 (12), 795-838.

المراجع الأجنبية:

Abushaira, M. (2012). Job Satisfaction among Special Education Teachers in Jordon, International interdisciplinary. *Journal of Education*, 1(3), 48-53.

Kumar, B. & Giri, V. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 8 (1), 28 - 36.

Okpara, T., Squillace, M., and Erondur, E (2005). Gender differences and job satisfaction a study of University teachers in the United States women in Management. *Review*, 20 (3), 177-190.

Johnson, B. W. (2010). *Job satisfaction, self-efficacy, burnout and path of teacher certification: predictors of attrition in special education teachers*. Unpublished Ph.D. Dissertation; Capella University.

Terpstra, D & Honoree, A. (2006). *Job satisfaction and pay satisfaction levels of university faculty by discipline and by geographic region*. Retrieved on January 18, 2018, from www.search.ebscohost.com.



Available online at www.jlls.org

**JOURNAL OF LANGUAGE
AND LINGUISTIC STUDIES**

ISSN: 1305-578X

Journal of Language and Linguistic Studies, 17(4), 2403-2418; 2021

AN ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LOYALTY AMONG ACADEMICS AT A SAUDI UNIVERSITY

Nasser Saud Alrayes ^{a1}, Yasser Abdulsalam Rady ^b, Ahmed Ramadan Khatiry ^c

^a <https://orcid.org/0000-0002-5733-4162>

^{a,b} Self-Development Department, Deanship of Preparatory Year & Supporting Studies, Imam Abdulrahman Bin Faisal University, Dammam, KSA.

^c Foundations of Education Department, College of Education, Fayoum University, Egypt.

APA Citation:

Nasser Saud Alrayes, Yasser Abdulsalam Rady, Ahmed Ramadan Khatiry (2021). AN ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LOYALTY AMONG ACADEMICS AT A SAUDI UNIVERSITY, *Journal of Language and Linguistic Studies*, 17 (4), 2403-2418

Submission Date: 24/07/2021

Acceptance Date: 18/11/2021

Abstract

The recent changes in leadership and administration in higher education institutions have undergone a significant increase in the occupational roles and responsibilities of leaders. The present study is an extension of prior studies in investigating transformational leadership by analyzing the impact of transformational leadership on the level of academics' loyalty to the university. Moreover, how the academic and demographic variables can influence faculty perspectives of transformational leadership practices among their leaders and their level of loyalty. The study sample included 108 faculty in Deanship of preparatory year at IAU. Means, standard deviations, ANOVA, and correlations tests were used to analyse the data collection. The findings concluded a high level of transformational leadership among academic leaders from faculty point of view and a medium level of organizational loyalty. The study provided insights that all the components of transformational leadership affect positively on organizational loyalty. The results concluded a significant impact of academic rank and years of experiences on normative loyalty and continuous loyalty, respectively. A significant impact of academic

¹ Corresponding author.

E-mail address: <https://orcid.org/0000-0002-5733-4162>

rank on all components of transformational leadership was reported with no influences of faculty gender on their analysis of transformative leadership of leaders and their level of organizational loyalty.

Keywords: transformative leadership; organizational loyalty; academic and demographic variables.

1. Introduction

The educational system around the world has been faced with many challenges that cause new roles of the educational administration and leadership. Undoubtedly, the future opening up has an impact on the leadership style to be able to keep pace with social, economic, scientific, and technological dynamics. These changes and challenges have examined how the institutions can model appraised and cooperative interactions with the broader society. Such new factors of the institutional success prompt the need to support high levels of transformational leadership and staff organizational loyalty. Recently, among an extensive range of leadership styles by human resource management and higher education studies, transformational leadership has obtained widespread attention to analyze how certain academic leaders are able to inspire faculty members by stimulating higher-level needs of trust, respect, and admire them. Moreover, to explore its unique approach and effectiveness in motivating subordinates to be part of institutional change, development, and innovation (Khasawneh et al., 2012; Mokhber et al., 2015).

Ideally, the leaders through their transformational leadership can build social and individual identification among institution members with the organization's mission and goals. Moreover, transformational leadership can be a source of enhancing their feelings of involvement, cohesiveness, obligation, potency, and performance (Bass et al., 2003). The findings of previous studies concluded that the effectual transformational leadership has a positive influence on many organizational indicators namely, job satisfaction, organizational commitment, knowledge-sharing practices, and organizational trust (Dayani et al., 2020; Khasawneh et al., 2012; Ugwu et al., 2020; Top et al., 2013). Lately, many researchers addressed that transformational leaders get their teams' contribution to innovative problem solving, decision making, and be involved in setting role models by expressing concerns about their developmental needs (Huang et al., 2020) and how they acquire a high level of consistency with the institution which associated with their desire to make the greatest degree of organizational loyalty (Arqawi, et al., 2018).

Consequently, organizational loyalty indicates how the staff appeal for social interaction to support their organization with the power of development. It reflects a state of comprehensive conviction for staff to engage for the benefit of the organization and sacrifice for its goals. In other words, it can be defined as the employee being committed to the institution's achievement and believing that joining this organization is their best choice (Iqbal et al., 2015). As such, organizational loyalty, through institutions' strategic influences, takes a long time to be realized and significant on faculty performance (Wu et al., 2019). Many debated questions have been raised, in educational and administration literature,

concerning the ways exert influences which academic leadership in higher education institutions on faculty members' attitudes towards change, development, and organizational commitment (Huang et al., 2020; Dowling-Hetherington, 2016; Abahussain & Alsubaie, 2020). Likewise, Dowling-Hetherington (2016) argued that the motivation of institutional development and their loyalty to the university has been affected negatively as a consequence of the top-down behavior in which change was conducted.

Ultimately, the influence of the transformational practices of leadership on organizational loyalty has been extensively examined in different professional contexts. Nonetheless, this investigation has not been extended adequately to higher educational institutions. Recently, few studies have been argued the impact of academic transformational leadership on job satisfaction and emotional exhaustion (Neen et al., 2020), knowledge sharing and organizational culture (Dayani et al., 2020), and organizational commitment (Huang et al., 2020). The mutual impact of organizational loyalty and some institutional factors has been covered in other studies to investigate its relationship with faculty's organizational commitment, and distributed leadership (Arqawi, et al., 2018; Iqbal et al., 2015; Abahussain & Alsubaie, 2020). The findings of a study among heads of academic departments to investigate the impact of Kouzes and Posner's model of transformational leadership behavior reveals that the adoption of encouraging based on four main approaches namely, challenging the process, inspiring a shared vision, modeling the way, and encouraging the heart shows a 55% direct positive impact on academics' organizational commitment (Tahir et al., 2014).

Given that the impact of social indicators on a number of important organizational achievements, it is important to explore the relationship between leadership trends in the social context and the power of organizational development, to increase understanding of how leaders affect social interactions between staff and their behaviors towards institution to encourage positive organizational outcomes (Ashkanasy et al., 2010). In the Arab context, it can be argued that this impact will be more significant, especially, if we analyze the leadership and staff motivation of organizational change from a social perspective. As recently investigated by Obeidat (2020), Arab culture is generally both directive and supportive, and this is also founded in institutions that appear to be caring i.e., coaching, or affiliative types of leadership. Abahussain & Alsubaie (2020) concluded in their study at one of the Arab universities that the academic leaders e.g., heads of academic departments need a horizontal organizational structure to support innovated practices of leadership and high levels of achievement. They need to be motivated by new leadership roles to give academics new responsibilities based on their experiences and the power of standing accountability.

The current study primarily aims to extend the exploration of how the leadership of heads of academic departments, in Arab universities, through the aspects of transformational practices can affect positively enhance faculty's feelings of involvement and obligation towards institutional development. More precisely, the study attempts to investigate the impact of four main transformational leadership practices namely, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized

consideration on the level of faculty loyalty to the organization in affective, continuous, and normative dimensions. This investigation might help the leaders of higher education institutions, especially in the Arab context, with a deep understanding of how their practices can enhance the psychological attachment of academics, their commitment to the organization, and their job satisfaction.

2. Background

2.1. Transformational leadership and academic challenges

Transformational leadership is a pattern that builds commitment and motivation for change among academics by improving their belief in the possibility of planning, managing, and reflecting on their professional development. It proved a successful model along with motivating staff for improving institutional performance through adoption of the organization's behavioral norms which depend upon the ethical manner and interactions of the environmental variables to adjust the academic practices (Neen et al., 2020). Previous researchers have predominantly paid attention to the impact of negative work characteristics on nonsupportive attitudes toward organizational change. They argued that transformational leadership is a significant indication of constructing the collective confidence or strength needed of groups to be more successful when dealing with institutional challenges (Bass et al., 2003, WU et al., 2019). Although the leaders in transformational leadership play a pivotal role in accelerating the change, their impact could not be overstated without a significant impact of staff commitment to the development processes.

Indeed, heads of the academic departments often face academic challenges in making critical decisions related to institutional changes, academic practices, and establish positive relationships between faculty members. Despite the need for a large and effective role for the head of the academic department in the success of the educational institution, we do not find only a few studies that determine effective leadership behavior at the level of department heads and faculty deans. Largely, charismatic leaders in higher education institutions could provoke the motivation of followers, and this stimulation could have significant effects on their attitudes towards the vision and mission of the institution. This can also be useful in terms of inspiring and persuading academics to adopt the new required changes of higher education institutions (Chipunza & Matsumunyane, 2018).

It is of note that transformational leadership can be referred to as a higher-order construct of four components, which have been adapted in the present study, i.e., idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and Individualized consideration (Bass et al., 2003). First, at the level of idealized influence, prior studies concluded that the transformational leaders show an idealized influence on their teams to maintain a behavioral consistency which can be developed in positive empowerment through participating in risks to improve their organization's performance and feeling more trust (Kevin Kelloway et al., 2003; Cetin & Kinik, 2015). Nonetheless, as considered by Huang et

al. (2020), there is a critical need to investigate the mechanisms of psychological confidence-building through which academic leaders influence faculty's organizational commitment. The second component i.e., inspirational motivation forces the academic staff to be motivated by providing challenges of the institutional development. The leaders in this approach seek to share feelings and emotional appeals with staff to encourage the communication of collectively by evoking their supportive awareness of mutually desired goals (Bass & Riggio, 2006). The challenge of this is how the leaders achieve a high level of faculty performance by raising their changeable criteria for academic success, considering their diverse academic roles e.g., teaching, researching, and community services.

For intellectual stimulation, transformational leadership can enhance the level of creativity and innovation of faculty by emphasizing the integration of knowledge into university (Militaru, 2014). The challenge of this line of leadership, especially in the Arab context, that universities need to focus on promoting and decide on individuals for upper-level academic positions with specific features, not any other factors as age or academic rank, to align with the requirements of this type of leadership. The fourth component of transformational leadership, i.e., individualized consideration reflects the competencies of academic leaders, by acting as mentors, to give heed to academics who got a higher level of achievement. By this type of leaders, new learning chances are created along with a supportive institutional climate in terms of desired and recognized staff needs (Bass et al., 2003). The challenge of this approach is the conflict of interests in the academic professional environments which have several aspects in terms of the objectives and perspectives of students, faculty, and leaders.

2.2. Organizational loyalty versus organizational commitment

Organizational loyalty, theoretically, reflects staff feelings as core members and contributors to the organization's achievements and success. Prior studies presented both organizational commitment and organizational loyalty as the same concepts, levels, and types. This similarity can be one of the challenges to measuring the impact of other organizational factors on staff performance. It is of importance that organizational loyalty, as a virtue, is more than commitment that involves being staff firm and more stable in their organization. In other words, the staff who has a high level of loyalty does not give up their support to the organization when things go either favorably or unfavorably, especially during difficult and critical crises (Opatha, 2015). In their study of Chinese employees, Chen et al. (2002) concluded that loyalty to supervisor appears to be more significant than organizational commitment in accounting for employees' in-role and the performance of the additional role.

Meanwhile, the controversy between loyalty to the organization and staff's commitment has been covered by some researchers to investigate the level of each of them between organizations' members. Iqbal et al. (2015) investigated the positive impact of organizational commitment on employee loyalty in Pakistani organizations. Ammari et al. (2017) argued that the division of organizational commitment to attitudinal and behavioral commitment can emphasize staff identification and involvement by

representing the strength of staff loyalty to the organization. Conversely, it can also reflect the process whereby staff links themselves to their organization, because of the costs involved in leaving it.

The findings of previous studies concluded that both organizational commitment and loyalty are positively associated with the level of institutional performance. Brown et al. (2011) determined that the leaders may be able to force some control over staff loyalty and commitment of their organization, specifically, human resource practices and provoking their trust which, in turn, may enhance its performance. Consequently, universities have a duty to provide an appropriate environment to faculty that capable of developing their loyalty that remains one of the indicators of the successful achievement of its objectives and recognizing the factors of positive organizational climate in its institutional construction (Arqawi, et al., 2018). More precisely in the Arabic context, organizational loyalty has a significant impact on such professional environments suffered by academics, especially in governmental institutions, from the effects of intention to leave, job strain, and academic productivity (Abdulrahman, 2015).

The faculty in the Arab university will have more degree of organizational loyalty, in its three dimensions i.e., affective, continuous, and normative, when they have been reinforced by the perceived organizational support and developing a system of incentives that enhance their bounty (Al-Adayleh, 2007). It is thus in a university's interest to foster such features which can highlight a potential avenue for productivity at the institution level. Accordingly, the attitudes of the academic suggest not only a role for staff characteristics, but also for the institution features, particularly, human resource practices and producing trust in their university. The current study contributes to the literature on transformational leadership theory and organizational loyalty to investigate the relationship between affiliation and loyalty to the university and thus appears clear differences in views between heads of departments and members. likewise, the study seeks to reveal that the levels of organizational loyalty are significantly influenced by the leadership practices of the heads of academic departments.

3. Method

3.1. Study Design

This study adopted a cross-sectional data questionnaire, with an electronic questionnaire via QuestionPro distributed to the teaching staff members of a Saudi public university. The teaching staff members were full-time instructors from Deanship of preparatory year and supporting studies (DPYSS) at Imam Abdulrahman bin Faisal University (IAU), and they were divided by gender into 52 (48%) male instructors and 56 (52%) female instructors. The study data collection procedure was carried out over two months. The variables in the self-administered questionnaires were measured through two scales, each adopted from prior studies, with responses measured on a 5-point Likert scale that ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) as the following:

- 30 items for transformational leadership were divided into four components: idealized influence (7 items), inspirational motivation (8 items), intellectual stimulation (8 items), and individualized consideration (7 items), with a high level of reliability (Cronbach's $\alpha = 0.985$).
- 24 items to measure the level of staff's organizational loyalty which were divided into three components i.e., affective, continuous, and normative (by 8 items for each component) with a Cronbach's alpha of 0.932 which indicates a good reliability of the items.

Accordingly, the major purposes of the study are briefly stated as follows:

- To describe the transformational leadership behavior of heads of academic departments and the level of organizational loyalty among faculty in KSA.
 - To determine the relationship between academic department heads' transformational leadership behavior and their followers' level of organizational loyalty.
 - To determine the impact of academic and demographic variables of faculty on their perspective of transformational leadership components of academic leaders and their level of organizational loyalty.
- The transformational leadership scale was utilized to assess the level of heads of academic departments in DPYSS to build commitment and motivation for change among academics. Examples of items, for idealized influence, are "The head of your department has a high level of self-confident", and "The deeds of the head of your department align with his words". For inspirational motivation, some sample items include, "The head of your department has great confidence in his team competencies", and "The head of your department discuss with faculty their performance and progress as a part of the professional motivation". With regards to intellectual stimulation, 8 items were adopted to measure how the head of academic departments enhance the level of creativity and innovation of faculty e.g. "The head of your department encourages faculty for new approaches of academic strategies", and "The head of your department growths the value of optimism for the future among faculty". Lastly, individualized consideration was measured by items like "The head of your department provides to faculty a positive reinforcement which makes them feel appreciated", and "The head of your department encourages faculty to share their perspectives even if they contradict his opinion".

The organizational loyalty scale aimed to measure how the head of departments can share with academics that they are firmer and more stable in their university, and the needed support for them to not give up in either favorable or unfavorable situations. Three different components were used to measure the organizational loyalty level of the study sample. For the affective loyalty, the scale included some items e.g., "The organizational climate reflects family emotions among department members", and "I feel proud when I share with others my affiliation to IAU". At the level of continuous loyalty, it was measured by 8 items like "I am motivated to work in any task assigned to me in order to carry on my work at IAU", and "My work encourages me to do my best job performance and duties". Some items like "I am committed to correcting my errors and resolving problems to reach my best professional performance", and "I believe that my university reputation one of my concerns that affects my professional performance" are used to measure the level of normative loyalty.

3.2. Participants

A total number of 108 faculty participated in the study with some academic and demographic variables of gender, years of experience, and academic rank. Table 1 presents the characteristics of the study sample.

Table 1. *Characteristics of the faculty participated in the study.*

	No. of Respondents (%)
Academic Rank	
Lecturer	27 (25%)
Assistant Professor	59 (55%)
Associate Professor	10 (9%)
Full Professor	12 (11%)
Years of academic experience	
> 10	66 (61%)
5 - 10	19 (18%)
< 5	23 (21%)
Gender	
Male	52 (48%)
Female	56 (52%)

4. Findings

The study used SPSS to analyze the collected data, more specifically using internal consistency, descriptive statistics, correlation, and regression analysis of the transformational leadership and organizational loyalty components. Table 2 shows the mean and standard deviation of transformational leadership and organizational loyalty components. It shows that there is a high level of transformational leadership among heads of the academic departments of IAU. The individual item means a score of transformational leadership behaviors was first transformed into total mean scores. The descriptive analysis for the transformational leadership behaviors showed that the total mean score was 4.01 (SD = 0.77). Therefore, the findings accomplished that academic staff perceived their heads of department as a transformation leader while leading the academic practices. Table 2 also portrays that the lowest level of transformational leadership practices is intellectual stimulation (M=3.87, SD=0.81) and the highest component is individualized consideration with the same mean of idealized influence (M=4.01, SD=0.77) but less than idealized influence in standard deviation.

Table 2 . Descriptive statistics for full sample (n = 108)

Measure	M	SD
Transformational leadership	4.01	0.771
Idealized Influence	4.08	0.882
Inspirational Motivation	4.03	0.823
Intellectual Stimulation	3.87	0.813
Individualized Consideration	4.08	0.773
Organizational Loyalty	3.78	0.521
Affective Loyalty	3.97	0.719
Continuous Loyalty	3.23	0.499
Normative Loyalty	4.13	0.693

Further, the mean score for organizational loyalty among the study sample was considered as an above medium level of loyalty to university which was indicated at 3.78 (SD = 0.52). The findings mirror that the normative loyalty is the highest level of organizational loyalty components (M= 4.13, SD=0.69), then affective loyalty (M= 3.97, SD=0.71), and lastly continuous loyalty (M=3.23, SD=0.49). Likewise, the correlations between the components of transformational leadership in DPYSS and the organizational loyalty of faculty were analyzed in consideration of their gender, years of academic experiences, and academic rank. Table 3 shows the matrix of correlations values and 4-ANOVA test of academic and demographic variables to measure the variance between faculty in their perspectives of the transformational leadership practices of heads of departments and their organizational loyalty. The findings of 4-ANOVA test of the transformational leadership scale concluded that there were statistically significant differences between faculty's years of experience regarding their analysis of transformational leadership practices as determined by $F = 0.019$ ($p \leq 0.05$). Moreover, there were no statistically significant differences between faculty responses regarding academic rank and gender. At the level of organizational loyalty, there were statistically significant differences between faculty experience and gender (at 0.01 level). Moreover, there were no statistically significant differences between faculty academic rank and their level of organizational loyalty.

Table 3 4-ANOVA and correlation analysing of academic and demographic variables

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformational leadership					
Academic Rank	.746	3	.249	2.482	.067

Years of Experience	1.053	3	.351	3.501	.019*
Gender	.032	1	.032	.319	.574
Error	8.119	81	.100		
Total	1488.360	108			
Corrected Total	15.754	107			
Organizational Loyalty					
Academic Rank	.657	1	.657	1.309	.256
Years of Experience	7.959	2	3.980	7.930	.001*
Gender	13.445	3	4.482	8.931	.000*
Error	44.662	89	.502		
Total	1855.127	105			
Corrected Total	67.125	104			

Correlation Test

	Gender	Years of academic experience	Academic Rank
Transformational leadership			
Idealized Influence	.060	-.079	.254**
Inspirational Motivation	.043	-.172	.293**
Intellectual Stimulation	.001	-.117	.313**
Individualized Consideration	-.011	-.148	.328**
Organizational Loyalty			
Affective Loyalty	-.079	-.067	.189
Continuous Loyalty	-.062	-.210*	.188
Normative Loyalty	-.125	.003	.199*

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Closely related to these findings, the correlation test of study variables shows that there is no significant relationship between all the components of transformational leadership from faculty's point of view and their gender or years of academic experience. On the other hand, there are significant relationships (at 0.01 level) between the academic rank of faculty and their analysis of all the transformational leadership components i.e., idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration ($r = 0.254, 0.293, 0.313$, and 0.328 respectively). At the level of organizational loyalty, there are significant relationships between only two components namely, continuous loyalty of faculty members and their years of academic experience ($r = -0.210, p > 0.05$), and normative loyalty of faculty with their academic rank ($r = 0.199, p > 0.05$). Finally, there was not any

significant relationship between the gender of faculty and the components of transformational leadership or their loyalty to the university.

Ultimately, the findings provided empirical evidence to indicate a significant relationship between transformational leadership of the head of departments and organizational loyalty among academics. Table 4 contains the correlation analysis results of the variables. From the table, it is clear that the affective loyalty of academics has a positive and significant relationship with the four components of transformational leadership i.e., idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration ($r = 0.435$, $p < .01$; $r = 0.412$, $p < .01$; $r = 0.426$, $p < .01$; $r = 0.445$, $p < .01$ respectively).

Table 4 *Correlations matrix between transformational leadership and organizational loyalty components*

Measure			1	2	3	4	5	6	7
Transformational leadership	1	Idealized Influence	----						
	2	Inspirational Motivation	.896**	----					
	3	Intellectual Stimulation	.828**	.853**	----				
	4	Individualized Consideration	.720**	.801**	.867**	----			
Organizational Loyalty	5	Affective Loyalty	.435**	.412**	.426**	.445**	----		
	6	Continuous Loyalty	.334**	.338**	.399**	.280**	.258**	----	
	7	Normative Loyalty	.483**	.514**	.548**	.511**	.747**	.375**	----

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

In addition, the continuous loyalty ($r = 0.334$, $p > .01$; $r = 0.338$, $p > .01$; $r = 0.399$, $p < .01$; $r = 0.280$, $p > .01$ respectively) has a positive relationship with all transformational leadership components but with a lesser degree than the affective loyalty. Conversely, the normative loyalty has the highest level of a positive correlation with transformational leadership components ($r = 0.483$, $p > .01$; $r = 0.514$, $p > .01$; $r = 0.548$, $p < .01$; $r = 0.511$, $p > .01$ respectively).

5. Discussion and Conclusion

The findings of this study present a humble investigation of transformational leadership practices, from the faculty members' point of view, among heads of academic departments in a public Saudi university.

Moreover, how transformative leadership practices influence academics' loyalty to university considering some academic and demographic variables. The results show that the faculty reported a high level of transformational leadership among their academic leaders. More precisely, idealized influence reflects the highest level of transformative leadership practices that leading the positive empowerment of faculty through their participation during institutional threats and risks. For this consideration, the professors and associate professors conveyed an awareness of idealized influence practices more than assistant professors and lecturers. In line with the foregoing, the academic empowerment of professors leads them to be aware of idealized influence practices as a practice of transformational leadership. These findings mirror align with the results of a previous study (Cetin & Kinik, 2015) that concluded that Ph.D. graduates perceive their administrators' Idealized Influence higher than M.A. graduates. In agreement with another study (Clegg, 2008), it was found that the academic identities under threats, as a part of idealized influence practices of transformational leadership, were mostly not shaped and developed by a reference to the past, but based on different epistemological assumptions stemmed from other professionals and practices that reflect the academics loyalties in response to the changes in university structures.

Meanwhile, the sample of faculty signified all components of organizational loyalty to their academic departments with a significant impact of academic rank on the normative loyalty which was reported as the highest components of the organizational loyalty. Consequently, it is of note that the senior academics have formal opportunities to impact the institutional decisions that affect them, which gives them an opportunity to have their voices heard when talking about formal leadership (Shaw et al., 2013). Thus, this opportunity reflects positively in the level of normative loyalty because of their consciousness of their role on academic performance and institutional achievement. Bearing into consideration the impact of experience years, the academics with a low number of experience years appeared high level of continuous loyalty. It is of note that this conclusion can be illustrated considering the study sample represents contracted faculty with a temporary contract.

With an attempt to provide insights into how transformational leadership practices can influence the components of organizational loyalty, the findings illustrated that all the components of transformational leadership affect positively on the three components of organizational loyalty. Notably, intellectual stimulation has the strongest impact on normative loyalty. Conversely, the individualized consideration aspect is the lowest component of transformational leadership in the relationship with academics' continuous loyalty to the university. The study results addressed that the transformational leadership behavior of the heads of academic departments raises the level of faculty awareness of the university's goals which facilitating their tasks and increasing their motivation that they exert maximum effort to achieve the institutional goals. This motivation makes faculty feel a strong intention to stay at university that represents a high level of organizational loyalty. The study is partly mirrored with the conclusions found in a previous study by Luton (2010) which showed the existence of a positive relationship with statistical significance between the head of academic departments' practices for transformative

leadership by its four components and the level of organizational loyalty among faculty. Moreover, the study concurs with the conclusion of Woodcock (2010) study that showed statistically significant moderation effects of perceived organizational support and individual level collectivism on the relationship between transformational leadership and staff loyalty.

The current study has some limitations, the first being that the study sample may not be considered as a representative of the general population owing to the fact that it was chosen from only a single Saudi university. This could limit the demographical and geographical generalization but, on this basis, future studies are furnished with avenues for research. Future studies can adopt the same design and framework but include all Saudi universities. The second limitation of this study concerns the quantitative data collection method adopted via the self-report approach. Participants had ample chances to manipulate their answers based on several reasons; they may have become bored with the questionnaire so they chose answers that they think would satisfy the researcher and get over with the answering as quickly as possible. Therefore, the respondents to the survey may have (voluntarily/involuntarily) chosen answers that were not true to their experiences. Therefore, it is recommended that future authors make use of the qualitative approach to provide deeper insight into the perception of lecturers in universities. One interesting area of future research entails exploring how the interaction between different types of faculty loyalty may influence academic performance, as well as how human resources practices influence different types of commitment.

References

- Abahussain, S. A. & Alsubaie, O. A. (2020). Department heads' use of distributed leadership and its role in fostering organizational loyalty among academics at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *The Scientific Journal of King Faisal University*, 21(2), 307-313.
- Abdulrahman, E. (2015). Organizational loyalty among faculty in Jordanian universities from their perspective: a comparative study between public and private universities. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 29(6).
- Al-Adayleh, O. A. (2007). *The relationship between perceived organizational support and organizational loyalty at Jordanian universities*. Mu'tah University.
- Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: a practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.
- Arqawi, S., Al hila, A., Abu Naser, S. & Al Shobaki, M. (2018). Degree of organizational loyalty among Palestinian universities staff case study on Palestine Technical University–(Kadoorei). *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(9), 1-10.
- Ashkanasy, N. M., Peterson, M. F., & Wilderom, C. P. M. (2010). *The handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2011.00306.x>
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>
- Chipunza, C., & Matsumunyane, L. L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(4), e1-e13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.985>
- Clegg, S. (2008). Academic identities under threat? *British Educational Research Journal*, 34(3), 329-345. <https://doi.org/10.1080/01411920701532269>
- Dayani, A. D., Asmony, T., & Hermanto. (2020). the effect of organizational culture and transformational leadership on knowledge sharing: A study in Bumigora university of west Nusa Tenggara, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 103(7), 20-25. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-07.03>
- Dowling-Hetherington, L. (2016). University change in Ireland: understanding the ‘What’, the ‘Why’ and the ‘How’. *Educational Management, Administration & Leadership*, 44(2), 263-280. <https://doi.org/10.1177/1741143214549968>
- Huang, Y., Liu, H., & Huang, L. (2020). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: The mediating effect of psychological empowerment. *Studies in Higher Education*, 1-18. doi:10.1080/03075079.2020.1723534
- Iqbal, A., Tufail, M. S. & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organization. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Iqbal, A.A, Tufail, M. S & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organization. *Global Journal of Human Resource Management*. 3(1), 1–11.

- Kevin Kelloway, E., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171. <https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management, Administration & Leadership*, 40(4), 494-508. doi:10.1177/1741143212438217
- Luton, B. (2010). *Transformational leadership and organizational commitment: A study of unc system business school department chairs* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Militaru, G. (2014). The impact of transformational leadership on university performance through knowledge and innovation. In *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*, 1(1), 343-346. Sciendo.
- Mokhber, M., Ismail, Wan Khairuzzaman bin Wan, & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221.
- Neen, G., Noshaba, A., & Akhter, Z. (2020). Exploring the relationship between transformational leadership style, job satisfaction, emotional exhaustion, and burnout: A case from universities of Lahore. *Journal of Educational Research*, 23(2), 161.
- Neen, G., Noshaba, A., & Akhter, Z. (2020). Exploring the relationship between transformational leadership style, job satisfaction, emotional exhaustion and burnout: A case from universities of Lahore. *Journal of Educational Research*, 23(2), 161.
- Obeidat, B. (2020). *A Critical Conceptualisation of Leadership and Organisational Change: The Case of Royal Jordanian Airline*. Cardiff Metropolitan University.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2015). *Organizational behavior: The human side of work*. Author Publication, Nugegoda, Colombo: Sri Lanka.
- Shaw, M. A., Chapman, D. W., & Romyantseva, N. L. (2013). Organizational culture in the adoption of the bologna process: A study of academic staff at a Ukrainian university. *Studies in Higher Education*, 38(7), 989-1003. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.614336>
- Tahir, L., Abdullah, T., Ali, F., & Daud, K. (2014). Academics transformational leadership: An investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40(5), 473-495. <https://doi.org/10.1080/03055698.2014.932272>
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), e217-e241. <https://doi.org/10.1002/hpm.2154>
- Trigueros, R., Padilla, A., Aguilar-Parra, J. M., Mercader, I., López-Liria, R., & Rocamora, P. (2020). The influence of transformational teacher leadership on academic motivation and resilience, burnout

and academic performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7687. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207687>

Ugwu, C. I., Onyancha, O. B., & Fombard, M. (2020). Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 46(3), 207-223. <https://doi.org/10.1177/0340035220917987>

Woodcock, Chelsea (2010). *Transformational leadership and employee commitment: The moderating role of perceived organizational support and individual level collectivism/individualism* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Illinois University. Illinois, IL.

Wu, T., Shen, Q., Liu, H., & Zheng, C. (2019). Work stress, perceived career opportunity, and organizational loyalty in organizational change: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality*, 47(4), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.7824>



THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: AN INVESTIGATION ON ACADEMIC STAFFS AT FACULTIES OF SPORTS SCIENCES IN TURKEY

Mehdi Duyan¹ⁱ,
Suleyman M. Yildiz²

¹Inonu University,
Faculty of Sport Sciences,
Malatya, Turkey

²Mugla Sitki Kocman University,
Faculty of Sport Sciences,
Mugla, Turkey

Abstract:

Transformational leadership and job satisfaction are among the topics that attract the most attention of researchers. This is due to the role that both topics play in employee performance. In this study, it is aimed to investigate the effect of transformational leadership on job satisfaction of academic staff working in higher education institutions. Data were collected from academic staff (n=208) working in the faculties of Sport Sciences within 6 universities, in Turkey. As a data collection tool, Bass and Avolio's (2000) Multifactor Leadership Questionnaire to measure transformational leadership, and job satisfaction scale developed by Chang and Chang (2007) to measure job satisfaction, were used. Descriptive statistics, correlation and regression analyses were used as statistical analysis. The results of the analysis showed that transformational leadership had a significant and positive effect on job satisfaction ($\beta=.375$; $p<0.001$).

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, academic staff, university

1. Introduction

Since 1978, it has been pointed out that in the leadership literature, it is necessary to make a new distinction in addition to classical leader behavior styles. For this distinction, the term transformational leadership is used. Transformational leadership is geared towards innovation, change, and reform, and maximizes leader-member relations and success. Burns (1978) put forward the concept of transactional leadership in order to create a contradiction, and with this concept, he talked about the leadership style that is more

ⁱ Correspondence email: smyildiz@gmail.com

connected to the past and traditions. Although transformational leadership is taken up by different scientists, the most obvious common point is that transformational leadership is a leadership style that can be successfully applied to realize fundamental changes in organizations. The transformational leader directs its members through superior values such as freedom, success, equality, and humanity. At the same time, he/she sets a common vision for transformation, maximizes the potential of the members, motivates the members, provides them new perspectives and becomes a role model (Bass, 1993).

Today's intense competitive environment, which is formed by constantly developing knowledge and technology, makes it compulsory for organizations to cope with many difficulties in their development and achievement of their goals (AlBar and Hoque, 2019). The reason for the success of organizations in the competition is to keep talented employees by increasing their quality of work life. Employees who have skills and holders of knowledge represents a tool for the generation of innovations. Thanks to their personal creativity, their knowledge, and abilities it is possible to generate new innovative ideas that will help organizations to achieve a competitive advantage (Urbancova, 2013).

As in all sectors, competition between higher education institutions (HEIs) in the education sector is increasing day by day (Mazzarol and Norman Soutar, 1999). HEIs, which want to maintain their existence successfully in such a dynamic environment and provide a competitive advantage, need academic staff performing at high standards (Rogach, Frolova, and Rvabova, 2017). Academic staffs have a very valuable position in HEI in terms of providing a competitive advantage. Therefore, there is a greater need for leaders who can efficiently manage human resources with effective leadership styles in organizations (Rao, 2014). Transformational leadership, which is one of the leadership styles, is an important instrument that enables academic staff to reach their potential by contributing to job satisfaction, motivating them to exhibit extra-role behavior (Katz and Kahn, 1978), and even exceeding their limits and contributing to achieving high performance (Weller, Süß, Evanschitzky, and Von Wangenheim, 2019).

Job satisfaction is a concept that expresses the emotional evaluations of employees against their work in general (Arnett, Laverie, and Mclane, 2002). Spector (1997) defined job satisfaction as an employee's sense of work or attitude towards various aspects of work. Job satisfaction is considered as the degree of difference between the expectations of the employees from their jobs and the ones obtained from their organizations (Shiu and Yu, 2010). Employees demonstrate their mental, physical and social skills to achieve their individual goals in a work environment. During this process, a number of emotional reactions arise from the work and work environment. In time, they directly or positively affect the performance of the employee and indirectly of the organization. For this reason, job satisfaction is one of the most important facts for organisations (Bakotic, 2016).

Job satisfaction has many antecedents, transformational leadership is one of them (Kim et al., 2019; Medley and Larochelle, 1995). There are a number of studies examining the impact of transformational leadership on job satisfaction of academic staff in the

higher education environment (Bateh and Heyliger, 2014; Mert, Dördüncü, and İncaz, 2019; Sadeghi and Pihie, 2013). These studies generally emphasize that transformational leadership positively affects job satisfaction. There are no studies in the literature that include academic staff working in the faculties of sports sciences. Therefore, this study aimed to investigate the effect of transformational leadership on academic staff working in sports sciences faculties in order to contribute to leadership literature.

2. Method

2.1. Sample Size and Procedure

The data used in this study were obtained from six universities (Gazi, Adnan Menderes, Firat, Atatürk, İnönü, and Mugla Sitki Kocman), in Turkey. The communication with academic staff was provided via pollsters. First, the participants were informed about the purpose and content of the study and were distributed to 228 academic staff to voluntarily participate in the study. Then, 210 voluntary participants were identified. As a result of the examination, 2 forms were lacking information and therefore 208 forms were found appropriate for the analysis to test the relationship between the variables identified.

2.2. Measurement Instruments

To measure the transformational leadership level, the transformational leadership part of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), originally developed by Bass and Avolio (2000) and adapted by Bolat (2008) to the Turkish, was used. To measure academic staff's job satisfaction, the job satisfaction scale developed by Chang and Chang (2007).

Both scale items were measured on a five-point Likert type scale ranging from 1=strongly disagree to 5=strongly agree.

3. Analysis and Findings

3.1. Sample Characteristics

Descriptive analysis showed that majority of the study participants were male (79.3%), married (73.1%), between the ages of 36-45 (30.3%), and held a doctorate degree (77.4%). With respect to the academic rank, majority of the subjects were associate professors (24%) and instructors (24%). Twenty-one percent indicated that they had various administrative duties (Table 1).

Table 1: Sample characteristics

Gender	f	%
Female	43	20.7
Male	165	79.3
Marital status	f	%
Single	56	26.9
Married	152	73.1
Age	f	%
Less than 25	5	2.4
26-35	55	26.4
36-45	63	30.3
46-55	54	26.0
More than 56	31	14.9
Degree	f	%
Undergraduate	10	4.8
Master	37	17.8
Doctorate	161	77.4
Academic rank	f	%
Research Assistant	44	21.2
Instructor	50	24.0
Assistant Professor	46	22.1
Associate Professor	50	24.0
Professor	18	8.7
Administrative responsibilities	f	%
No	164	78.8
Yes	44	21.2
Income (USD)	f	%
Less than 800	3	1.4
801-1000	47	26.6
1001-1200	77	37.0
More than 1201	81	38.9
Total number of years employed (year)	f	%
1-5	35	16.8
6-10	36	17.3
11-15	23	11.1
16-20	40	19.2
21-25	36	17.3
More than 26	38	18.3

3.2. Test for Reliability

Since the validity analysis of both scales was performed several times by different studies before, only reliability analysis was performed in this study. Reliability analysis results yielded an excellent coefficient alpha score for the MLQ ($\alpha=0.977$), and for the satisfaction scale ($\alpha=0.855$).

3.3. Correlation Analysis

The result of the correlation analysis in this study indicated that job satisfaction did not have any relation with demographic variables. The other hand, there was a significant,

positive and moderate level correlation between transformational leadership and job satisfaction ($r=0.356$; $P<0.01$). The variables of education degree and academic title had a significant and negative relationship with transformational leadership. Therefore, it can be said that academic staff with higher education degrees and higher titles need less transformational leadership than others (Table 2).

Table 2: Results of correlation analysis

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Gender	1								
2. Marital status	.065	1							
3. Age	.205**	.400**	1						
4. Degree	.158*	-.027	-.107	1					
5. Academic rank	.171*	.359**	.542**	.389**	1				
6. Administrative responsibilities	-.026	.235**	.156*	.196**	.417**	1			
7. Income	.276**	.315**	.371**	.379**	.651**	.394**	1		
8. Total number of years employed	.169*	.412**	.878**	-.051	.584**	.173*	.412**	1	
9. Transformational leadership	-.135	-.092	-.023	-.163*	-.163*	.076	-.090	-.089	1
10. Job satisfaction	.058	-.053	.030	.026	.019	.093	.068	.018	.356**

* $P<0.05$; ** $P<0.01$

3.4. Hierarchical Regression Analysis

The results of the two-stage hierarchical regression analysis are given in Table 3 where job satisfaction was used as dependent variables one at a time and transformational leadership was considered as independent variable. Regression analysis results showed that job satisfaction was positively and significantly affected by transformational leadership ($\beta=0.375$; $p<0.001$). On the other hand, there was no significant causal relationship between control variables and job satisfaction (Table 3).

Table 3: The results of the hierarchical regression analysis aiming to identify the relationship between job satisfaction and independent variables

Independent variables	Step 1			Step 2		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Gender	.049	.647	.519	.090	1.274	.204
Marital status	-.100	-1.252	.212	-.063	-.848	.397
Age	.074	.487	.626	-.030	-.212	.832
Degree	.005	.053	.958	.045	.552	.582
Academic rank	-.080	-.686	.494	-.003	-.032	.975
Administrative responsibilities	.114	1.421	.157	.050	.655	.513
Income	.070	.708	.480	.047	.502	.616
Total number of years employed	-.015	-.099	.921	.066	.457	.648
Transformational leadership	-	-	-	.375**	5.450	.000
F		.614			3.925	
R ²		.024			.151	
Adjusted R ²		-.015			.113	

Note: Standardized beta values were used. ** $p<0.001$

4. Conclusion

In the literature, there are many studies examining the relationship between transformational leadership and job satisfaction in other sectors (Morçin and Çarıkçı, 2016; Turhan and Helvacı, 2018). There was also research on the relationship between the two variables in HEIs (Mert et al., 2019). However, no research has been found on academic staff working in the faculties of Sport Sciences. Therefore, this study was designed to investigate the effects of transformational leadership behaviors on job satisfaction of academic staff working in the faculty of sport sciences and to present the research results to the literature.

Bateh and Heyliger (2014) found in their research conducted in a university in the USA that higher scores on the transformational leadership increased the odds of faculty members of the university was satisfied. Similarly, Sadeghi and Pihie (2013) found in their research conducted in a university in Malaysia that transformational leadership had a significant and positive effect on job satisfaction ($\beta=.304$; $p<0.01$) of academic staff. Chen, Beck, and Amos (2005) studied the impact of transformational leadership on the nursing faculty's job satisfaction at a university in Taiwan. The results of their studies found that transformational leadership had a significant and positive effect on job satisfaction ($\beta=.194$; $p<0.05$). Alonderiene and Majauskaite (2016) found in their research at private and public universities in Lithuania that transformational leadership was the most effective leadership style on job satisfaction of academic staff. The relationship between the two variables was very strong and positive. Much of the research emphasized that transformational leadership was more effective than transactional leadership (Afsar et al., 2017; Masa'deh, Obediat, and Tarhini, 2016). Therefore, they advised leaders to adopt a transformational leadership style from their leadership style in their organization (Cheung and Wong, 2011; Mahdinezhad et al., 2013). The findings of our study are similar to the results of the above-mentioned studies. Therefore, our study provides evidence that transformational leadership has a significant and positive effect on job satisfaction in the context of academic staff of sports faculties. As can be seen from all the research results mentioned above, it can be said that there is a consensus that transformational leadership, regardless of culturally, has a positive effect on the job satisfaction of academic staff.

Leadership processes are also considered as an element of internal marketing in some studies conducted for academic staff in HEIs (Vel et al., 2019). For example, the leader can provide a vision for his / her employees, support the development of their skills, involve them in decision-making processes and so on (Yildiz and Kara, 2017). In addition, the leader can influence its members by improving the quality of leader-member exchange. It is argued that extra-role behaviors (Yildiz, 2011) and job satisfaction of the employees (Lings and Greenley, 2010) will increase as a result of such efforts. Moreover, it is emphasized that these efforts will attract employees to their jobs, and they will also support the development of organizational citizenship behavior (Yildiz, 2016).

In summary, since the performance of HEIs depends on the high performance of the academic staff, first of all, the job satisfaction of the academic staff should be ensured and the expectations and needs of the staff must be met for this purpose (Sharma, Kong, and Kingshott, 2016). Since the provision of the necessary motivation is among the expectations and needs of the academic staff, the executives at the upper level should perform transformational leadership behavior more effectively (Munir, AbdulRahman, Malik, and Ma'amor, 2012). Transformational leadership behavior and job satisfaction will not only contribute to the personal development of academic staff, but also will contribute to the overall performance of the university such as academic publications, student satisfaction, and collaboration with colleagues.

In the faculties of sports sciences, in order to increase the job satisfaction of the academic staff (and consequently for the acquisition of features such as organizational commitment, organizational citizenship, organizational trust, productivity, and performance), it can be suggested that the personnel in the managerial position should adopt transformational leadership and exhibit the necessary behaviors in this context. Thus, the leader can create a common vision, inspire and energize, create a climate suitable for development and enable the current potential of the academic staff in a subordinate position. As a result, more effective and efficient academic staff can contribute more to the performance of the HEI.

About the Author(s)

Dr. Mehdi Duyan is Assistant Professor in the Faculty of Sport Sciences at Inonu University, Turkey. His research area is sports management and he teaches sport management.

Dr. Süleyman Murat Yildiz is Associate Professor in the Faculty of Sport Sciences at Mugla Sıtkı Kocman University, Turkey. His research areas are sports management and service marketing and he has published extensively on these subjects in sports journals. Dr. Yildiz currently teaches sport management and service marketing.

References

- Afsar, B., Badir, Y.F., Saeed, B.B., and Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- AlBar, A.M. and Hoque, M.R. (2019). Factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium enterprises: A perspective from rural Saudi Arabia. *Information Technology for Development*, 25(4), 715-738.
- Alonderiene, R. and Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.

- Arnett, D.B., Laverie, D.A. and Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 87-96.
- Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Bass, B.M. (1993). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bateh, J and Heyliger, W. (2014). Academic administrator leadership styles and the impact on faculty job satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 34-49.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chang, C.S. and Chang, H.H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-273.
- Chen, Hsiu-Chin, Beck, S.L. and Amos, L.K. (2005). Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 374-380.
- Cheung, M.F.Y. and Wong, C.S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, M., Kim, A.C.H., Newman, J.I., Ferris, G.R., and Perrewe, P. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.
- Lings, I.N. and Greenley, G.E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Mahdinezhad, M., Bin Suandi, T., Bin Silong, A.D., and Binti Omar, Z. (2013). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29-34.
- Masa'deh, R., Obediat, B., and Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 5(5), 681-705.
- Mazzarol, T. and Norman Soutar, G. (1999). Sustainable competitive advantage for educational institutions: A suggested model. *International Journal of Educational Management*, 13(6), 287-300.
- Medley, F and Larochelle, D.R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ.

- Mert, G., Dördüncü, H. and İncaz, S. (2019). The effect of transformational leadership behaviors on job satisfaction: The case of foundation university. *The Journal of International Social Research*, 12(65), 1169-1182.
- Morçin, S.E. and Çarıkçı, İ.H. (2016). The mediation role of organizational identification in the effect of transformational / transactional leadership upon job satisfaction: The case of five-star hotel business in Antalya. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 21(1), 97-112.
- Munir, R.I.S., AbdulRahman, R., Malik, A.M.A. and Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65(3), 885-890.
- Rao, M. (2014). Transformational leadership – an academic case study. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 150-154.
- Rogach, O.V., Frolova, E.V. and Rvabova, T.M. (2017). Academic competition: Rating race. *European Journal of Contemporary Education*, 6(2), 297-307.
- Sadeghi, A. and Pihie, Z.A.L. (2013). The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
- Sharma, P., Kong, T., and Kingshoot, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773-797.
- Shiu, Y.M. and Yu, T.W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Turhan, M. and Helvacı, İ. (2018). Relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership, and intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Journal of Business and Economics Studies*, 6(2), 29-41.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Vel, P., Shah, A., Mathur, S., and Pereira, V. (2019). Internal marketing in a higher education context – towards an enriched framework. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 5-27.
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., and Von Wangenheim, F. (2019). Transformational leadership, high-performance work system consensus, and customer satisfaction. *Journal of Management*, in press.
- Yildiz, S.M. (2011). The relationship between leader member exchange and organizational citizenship behavior in public organizations providing sports services. *Selcuk University Journal of Physical Education and Sport Science*, 13(3), 323-329.

- Yildiz, S.M. (2016). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior of academic staff in higher educational institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1122-1128.
- Yildiz, S.M. and Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 Scale. *Quality Assurance in Education*, 25(3), 329-342.

Creative Commons licensing terms

Author(s) will retain the copyright of their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Education Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflicts of interest, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated into the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).