

علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى  
أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في  
الخدمة الاجتماعية

The Transformational Leadership Relation to Improving Job  
Satisfaction among Faculty Members from the Perspective of Social  
Work General Practice

إعداد

د/ وائل المحضر أنور أحمد المحضر

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع - كلية التربية

جامعة الأزهر بتفهننا الأشراف

[dr.weal321@gmail.com](mailto:dr.weal321@gmail.com)

٢٠٢٢

## الملخص:

تُعد القيادة من أهم عوامل النجاح في الجامعات فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، حيث إن أي جامعة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها، لذلك استهدفت الدراسة تحديد مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية، وتحديد مستوى الأهمية النسبية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة بأسلوب الحصر الشامل وتكونت العينة من (٢١٢) عضو وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها، أن محور القيادة التحويلية ككل جاء بدرجة ممارسة ضعيفة، وأن محور الرضا الوظيفي ككل جاء أيضاً بدرجة ممارسة ضعيفة، وأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بأبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - الرضا الوظيفي - أعضاء هيئة التدريس - القيادات الأكاديمية - الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية.

## Abstract:

Leadership is one of the most important and most prominent factors of success in universities. It directs all resources towards achieving goals, and there is no any university can succeed in achieving its goals if it is unable to direct, organize and benefit from human resources, even if it has all the financial capabilities. Based on the above, this study seeks to determine the level of relative importance of transformational leadership and job satisfaction among faculty members. The study used the case study method, using the comprehensive survey approach. The sample consisted of 212 faculty members. The study reached a set of results, the most important of which is that there is weak degree of practicing both transformational leadership and job satisfaction in their total degree. The results also indicated that there is a statistically significant relation between transformational leadership (with all its dimensions) and job satisfaction (with all its dimensions) among faculty members.

**Keywords:** Transformational Leadership - Job Satisfaction - Faculty Members - Academic Leaders - Social Work General Practice.

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغييرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي أثرت على الكثير من المؤسسات التعليمية، وتعد الجامعة إحدى هذه المؤسسات، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات بمختلف

أنواعها ينبغي عليها ترك النماذج الإدارية التقليدية واستخدام نماذج إدارية حديثة وعصرية لديها القدرة على التأثير في الآخرين حتى تتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

والجامعة إحدى أهم المؤسسات التربوية في المجتمع باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تعد أساساً للنظام التعليمي، ففاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة جامعية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء الجامعي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والموارد المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (المدهون وإسليم، ٢٠١٦).

وتُعد القيادة من أهم عوامل النجاح في الجامعات فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، حيث إن أي جامعة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توافرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها (الزهراني، ٢٠١٦) هذا وقد أكدت نتائج دراسة الجبري (٢٠١٨) أن ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود كان متوسطاً، حيث جاء بُعد الاعتبارية الفردية في الترتيب الأول يليه بُعد التأثير المثالي يليهما بُعد الدافع الإلهامي بينما جاء بُعد الاستثارة الفكرية في الترتيب الأخير.

كما تعتبر القيادة بمثابة المحرك الرئيس لكيان الجامعات وأداة التغيير الأساسية فيها، فنجاحها في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة إدارتها، ومن ثم تحتاج كل منظمة إلى إدارة فعالة ومميزة وقادرة على ملاحقة التغيرات السريعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل (Leithwood et al, 2019).

وقد أصبحت القيادة تقاس بمدى الإيمان بمشاركة الأفراد في قيادة الجامعة وتقييم فعّال للممارسات والأعمال ومقارنتها بأفضل الممارسات في المجال نفسه، ووضع أهداف قابلة للقياس، وتطبيق واضح لمعالم خطة التحسين المستمر للخدمة المقدمة التي تعد مقومات داعمة لتحقيق الأهداف والتميز في الأداء (الريس، ٢٠١٨)، كما شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة في الأساليب المتبعة في إدارة العملية التعليمية، فلم تعد الطرق التقليدية قادرة على سد حاجات المتعلم وتطوره وتقديمه ليوافق التطور التعليمي والتكنولوجي بالتعليم، ومن ثم سعت معظم الدول إلى تطبيق التكنولوجيا في تعاملاتها ومنها جمهورية مصر العربية (الجرادي والأشول والأقرع، ٢٠٢٠).

فمدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات العامل، وتحسين أدائه من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالفائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (الشمري، ٢٠١٧).

وتشجع القيادة التحويلية أعضاء هيئة التدريس وتلهمهم وتحفزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي سيساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمؤسسة ويركز القادة التحويليون بشكل أساسي على مشاعر أعضاء هيئة التدريس ويشجعونهم على بذل قصارى جهدهم في مكان العمل (Salim & Rajupt, 2021)، هذا وقد استهدفت دراسة الرشيدي (٢٠١٨) معرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الحافز الإلهامي-التأثير المثالي-الاستثارة الفكرية) وتأثيرها على الابداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بالجامعات كان مرتفعاً.

فالقيادة التحويلية أسلوب ينظم العمل التربوي بشكل عام والعمل الجامعي بشكل خاص، وذلك من خلال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل التعاوني وتقليل عزلتهم المهنية ودعم التغيرات الثقافية الجامعية، فضلاً عن ترسيخ ثقافة جامعية مهنية، وتشكيل فريق عمل واحد من المجتمع الجامعي، يتحمل المسؤوليات ويمارس الصلاحيات، ويعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتميز بالتعاون ويحث على التميز والإبداع داخل الجامعة (الرفاعي، ٢٠١٣).

والقائد التحويلي لا يقتصر دوره على إحداث التغيير في نطاق عمله، إنما يمتد ذلك إلى إيجاد علاقات وارتباط بين القادة وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى إنجاز المهام بطريقة مناسبة وبروح العمل الفريقي التعاوني، ولقد نالت فكرة القيادة التحويلية شهرة واسعة بين الباحثين في القيادة بسبب اختلافها النوعي عن القيادات الأخرى، فالقائد التحويلي يحفز أعضاء هيئة التدريس ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة الجامعية وقيمها وأهدافها، الأمر الذي جعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة، إذ يرتبط أعضاء هيئة التدريس برؤية الجامعة وثقافتها ارتباطاً قوياً، مما يرفع مستوى الدافعية لديهم ويزيد من مستوى أدائهم (العجمي، ٢٠٢٠).

حيث تعتمد الكليات والجامعات التي تتجح في تحقيق أهدافها والقدرة على الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية إلى حد كبير على قيادتها، والقيادة التحويلية تشجع أعضاء هيئة التدريس وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء لتطوير أدائهم الوظيفي والذي يرتبط بعلاقة مباشرة بالرضا الوظيفي تجاه الكلية والجامعة (Vipraprastha, et al, 2018).

وبما أن القيادة التحويلية كأسلوب يسعى إلى التوافق بين احتياجات أعضاء هيئة التدريس والكلية في وقت واحد، فهذا من شأنه أن يولد الشعور بالانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس إلى الكلية بما يحقق الرضا الوظيفي تجاه مهنتهم، وقد أسفرت نتائج دراسة حنايشا وزملائه (Hanaysha, et al, 2012) عن وجود علاقة إيجابية بين الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بينما توجد علاقة سلبية بين الاعتبارية الفردية والرضا الوظيفي، ويمكن رجوع ذلك إلى ازدحام جدول الأعمال لدى القيادات مما لم يمكن مقابلة العاملين بشكل فردي.

ويعد الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس تجاه عملهم وتحقق مستوى انتاج مرتفع حيث إنَّ عضو هيئة التدريس الراضي عن عمله هو أكثر ابداعاً وتميزاً، كما أن انخفاض الرضا يؤدي اخفاض الابداع والتميز، وقد جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيماً وأفكاراً جديدة للقيادة تتعلق برؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها، واعتبرت المدير قائداً مؤثراً يجتذب جميع أعضاء هيئة التدريس لثقافة جديدة، للعمل معاً في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة، كما ظهر مفهوم القيادة التحويلية كمفهوم إداري حديث يهدف لتغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، مع التركيز على قيمهم وأخلاقهم (رشيد، ٢٠١٨).

وقد أكدت دراسة موتيرا وزملائها (Muterera et al, 2018) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على إدراك ووعي كلٍ من القائد والعاملين، كما أكدت على أن رضا العاملين بالمؤسسات يؤدي إلى جودة الأداء. كذلك دراسة السليمان (٢٠٢١) والتي هدفت التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الرضا الوظيفي بأبعاده لدى شركة صناعة الأدوية الأردنية وتوصلت إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في الرضا الوظيفي ككل، وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي؛ حيث كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وبين عبد الباقي (٢٠١٨) أن للرضا الوظيفي مظهرين هما: الأول تلك النزعة لدى العضو بأن يكون راضياً بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وهو من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي (الوظيفة نفسها -الأجر المدفوع -الترقيات -الاعتراف والتقدير -المميزات المقدمة -ظروف العمل -الزملاء في الجامعة -سياسة الجامعة)، وأمّا المظهر الثاني: فهو ما يعرف بالرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات العضو نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها.

واهتمت الكثير من الدراسات بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في شتى القطاعات المتعددة، فلقد استهدفت دراسة (Grosso 2013) التعرف على العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة (Jolley 2016) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بتعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين، ودراسة محمد (٢٠١٦) التي استهدفت معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة الرضا الوظيفي الكلية جاءت قليلة، وأقل مجالات الرضا الوظيفي هو مجال الأجر الوظيفي.

ونظرًا لما للقيادة التحويلية من تأثير على الرضا الوظيفي بشكل فعال وواضح ومؤثر، فإنَّ هذه الدراسة استهدفت معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بتفهمنا الأشراف بهدف الاهتمام بهم ورفع كفاءة الأداء والتي بدورها لا بد وأن تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية والجامعة.

ولما كانت مهنة الخدمة الاجتماعية كعلم تطبيقي تستهدف دائمًا إحداث التغيير لحل مشكلة ما وتدعيم قيمة أو تقويم سلوك أو تنمية مجتمع فإن ممارستها لا بد وأن تدعمها أسس علمية تحدد مهارتها كما تحدد أساليب اكتساب هذه المهارات لمساعدة القيادات على مواجهة مشكلاتهم وتنمية استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس.

هذا وقد أشارت دراسة (Waither, 2007) أن الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية يمكن أن تسهم في تغيير المعارف والأفكار والاتجاهات، كما أنها تسعى إلى تنمية المهارات من خلال المشاركة في تنمية المجتمع في المجالات المختلفة، فالقيادة التحويلية كمهارة تتضمن العديد من المهارات الفرعية ينبغي أن يتقن استخدامها القيادات الأكاديمية مثل مهارة إدارة الوقت، ومهارة القدرة على التفاوض، والتعامل مع المواقف المتنوعة.

فمن خلال ذلك تسعى مهنة الخدمة الاجتماعية من منظور الممارسة العامة إلى تحقيق التكامل والتوافق بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم وحسن استثمار قدراتهم، وتأكيدًا على دور مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام ومن منظور الممارسة العامة بشكل خاص في شتى المجالات ولعل من أهم هذه المجالات ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه وهو علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

### مشكلة الدراسة:

إنَّ التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجالات الإدارية والتربوية جميعها فرضت على الكليات والجامعات اتباع أساليب إدارية حديثة من أجل التأقلم مع هذه التغيرات والتحولات، ومن أجل تطوير البيئة الداخلية للكلية والجامعة للنمو والتقدم والبقاء، فقد استلزم تلك وجود قيادة تمتلك صفات خاصة، بحيث تكون قادرة على عمل التغيير الناجح والمناسب داخل الكلية، وهذا النوع من القيادات الحديثة يطلق عليها "القيادة التحويلية"، وأشار الأسطل (٢٠٢٠) والعزايبة (٢٠٢٠) إلى أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية تؤثر على دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو العمل، وتؤثر على السلوك الإبداعي لهم، والأساس في هذا كله يرتكز على التطوير الفاعل في النظم التربوية وإدارتها بشكل خاص، ولأن القيادات الأكاديمية يقع على عاتقهم الكثير من المسؤوليات في إدارة الكلية وتوزيع المهام، كما أنَّ القيادة التحويلية تساعدهم على تفويض بعض من السلطات الملقاة على عاتقهم لأعضاء هيئة

التدريس، مما يتيح لهم الفرصة الكافية للتفرغ لأعمال التخطيط والتفكير الإبداعي ووضع الخطط الاستراتيجية للنهوض بالكلية، ومن هنا وجد الباحث حاجة للقيام بهذه الدراسة حيث تمحورت حول دراسة دور القيادة التحويلية للقيادات الأكاديمية بكلية التربية بتفهننا الأشراف جامعة الأزهر في تحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، والتي يمكن صياغتها في السؤال الآتي "ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف؟".

### أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي - الاعتبار الفردية -الاستثارة الفكرية) في كلية التربية بتفهننا الأشراف.
- 2- تحديد مستوى الأهمية النسبية للرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع الزملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات) في كلية التربية بتفهننا الأشراف.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي -الاعتبارات الفردية -الاستثارة الفكرية) وتحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأبعاده (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع الزملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات).

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي -الاعتبارات الفردية -الاستثارة الفكرية) في كلية التربية بتفهننا الأشراف؟
- 2- ما مستوى الأهمية النسبية للرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع الزملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات) في كلية التربية بتفهننا الأشراف؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي -الاعتبارات الفردية -الاستثارة الفكرية) وتحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأبعاده (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع الزملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات)؟

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في دعمها للدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة بمجال القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الأزهر، ومن

المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير قدرة القيادات الأكاديمية على استخدام القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كما أنها ستسهم في توفير جهد الباحثين في المستقبل وستكون إضافة إلى المكتبات المحلية والعربية.

### الأهمية التطبيقية:

تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية إسهامها في الكشف عن درجة ممارسة بعض القيادات التربوية (رؤساء الأقسام العلمية - عمداء الكليات ووكلائها) بجامعة الأزهر للقيادة التحويلية في أعمالهم الإدارية، وعلاقة هذه الممارسات بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وقيامهم بأدوارهم بجودة عالية من وجهة نظرهم، حيث إنَّ تفعيل أنماط القيادة الحديثة في مؤسسات التعليم العالي وبخاصة في كليات التربية يمكن أن تسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها الدولة في الوقت المعاصر، وهذا من الممكن أن يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط اللازمة لتحسين الممارسات القيادية بما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

### مفاهيم الدراسة:

#### مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية: تعرف بأنها نمط من أنماط القيادة المستقبلية ذات رؤية ورسالة عظيمة تسعى إلى رفع الالتزام وإنجاز العاملين تجاه رؤية الجامعة من خلال مشاركة فعالة في وضع الأهداف وفي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة مع إدراك حاجات أعضاء هيئة التدريس والعمل على إشباع تلك الحاجات لاستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (حمد، ٢٠١٤).

كما تعرف بأنها عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (البشرية -القانونية -المادية - الزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة. (العطيات، ٢٠٠٦).

كما تعرف بأنها أسلوب قيادي يتم ممارسته من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالمؤسسة التربوية على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للكلية والجامعة التي يعملون بها (الهديرس، ٢٠٢٠).

وتعرف أيضاً بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد من أجل رفع درجة رضا أعضاء هيئة التدريس وقناعاتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها (الغامدي والزهراني، ٢٠١٧).

**وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة:** بأنها الأسلوب الذي يتبناه رؤساء الأقسام ووكلاء الكليات وعمداؤها للتأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس في ضوء امتلاكهم رؤية واضحة لرسالة القسم والكلية والجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم للعمل والتجديد والابتكار وقام الباحث بقياسها من خلال الأبعاد التالية (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي -الاعتبارات الفردية -الاستثارة الفكرية).

### **مفهوم الرضا الوظيفي:**

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته، وهو عبارة عن مدركات الفرد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية له، حيث يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له (عباس، ٢٠١١).

وحسب الراجحي (٢٠١٧) فإن الرضا الوظيفي هو نطاق من المشاعر الإيجابية أو الاتجاهات التي لدى الفرد تجاه عمله، فعندما يقول الفرد أنه يملك رضا وظيفي، فإن ذلك يعني أنه حقيقة يحب عمله، ويقدر عمله بشكل عالٍ.

في حين عرف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن إشباع حاجات الفرد المعنوية والمادية من خلال العمل، ويعتبر الرضا الوظيفي هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أدائه وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

كما عرف على أنه كمية التأثير الإيجابي العام أو المشاعر التي يملكها الفرد تجاه عمله، ويعتبر الرضا الوظيفي مجموعة من المشاعر المفضلة أو غير المفضلة التي يصورها العامل عن عمله، فإذا أحب العامل عمله فإنه يشعر برضا وظيفي عالٍ، وإذا لم يحب عمله فإنه يشعر بعدم الرضا.

(Gopinath & Kalpana ٢٠١٩)

وقد عرف الرضا الوظيفي على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله، بحيث أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر برضا عن عمله سوف يتخذ موقفا سلبيًا من عمله (Gopinath, Yadav, Saurabh, & Swami 2020).

**ويقصد بالرضا الوظيفي في هذا الدراسة:** مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس تجاه كليتهم وجامعتهم وتكون دافعًا لهم لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وقام الباحث بقياسه من خلال الأبعاد التالية (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع الزملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات).

### **الإطار النظري للدراسة:**

## المحور الأول: القيادة التحويلية:

### أهمية القيادة التحويلية: (قوي، ٢٠١٧)

- ❖ يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أي مؤسسة وفي شتى المجالات وعلى مختلف المستويات، وهي في العموم تصلح لمواجهة جميع الحالات، فهي صالحة للتطبيق في المؤسسات التي تحتاج إلى تغييرات جذرية والمؤسسات الناجحة.
- ❖ القيادة التحويلية تقوم على فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تؤدي دورًا مهمًا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز المصالح الشخصية في سبيل تحقيق المصالح العامة للمؤسسة، وتسهم في اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.
- ❖ تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطة وتمكين الأفراد فهي لا تستأثر بالقوة وتعمل على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كذلك تسعى إلى إنشاء فرق عمل تعتمد ذاتيًا على نفسها.
- ❖ يمكن للقيادة التحويلية أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بدور مهم في التزام العاملين وأدائهم على مختلف المستويات بالمؤسسة.

### أبعاد القيادة التحويلية:

- ❖ التأثير المثالي: يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه، الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بأعمالهم لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، ويمكن أن يعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي (دواني، ٢٠١٨).
- ❖ الدافع الإلهامي: يتصرف القائد وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز العاملين وإلهامهم، وخلق روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل في إنجاز العمل والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القائد رموزًا وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة. (محمد وكمال وإلياس، ٢٠١٩)
- ❖ الاستنارة الفكرية: ويراد بها تحفيز جهود العاملين للابتكار والإبداع والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، والسماح لهم بمناقشة القائد دون انتقادهم، ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحفز العاملين في المؤسسة للتفكير الجاد العملي وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم، مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل (ناجي، ٢٠١٦)
- ❖ الاعتبارات الفردية: القادة التحويليون هم قادة اعتباريون موجهون نحو بناء الثقة المتبادلة والدعم لأعضاء فريق العمل، أما القادة غير الاعتباريين فيظهرون عدم الدعم من خلال النقد الموجه للعاملين، كما يظهرون عدم الثقة وعدم التقدير لمشاعر العاملين لديهم (عبد العال، ٢٠١٥).

ويرى الباحث أن القيادة في العموم ترتكز بشكل أساسي على ثقة العاملين بالقياد، وأن نمط القيادة التحويلية يقوم على العلاقة بين القائد والعاملين، ومدى امتلاك القائد للسمات التي تمكنه من التأثير في العاملين والعمل على الاستفادة القصوى من القدرات والمهارات التي يمتلكونها.

### خصائص القائد التحويلي:

هناك مجموعة من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي بدورها تميزه عن غيره من أنماط القيادة، وهي على النحو التالي: (Hetland & Sandal, 2003 - العريمي، ٢٠٢٠)

❖ الثقة بالنفس والآخرين: تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لعاملين عن طريق تفويضهم بعض الصلاحيات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

❖ تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد التحويلي كبيرة جداً، فهذا بسبب السلوك الإبداعي الذي يقوم به في مؤسسته وتجاه العاملين، وهنا يتصف القائد التحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطر المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته، حيث يجب أن يتسم القائد هنا بالشجاعة في تحمل تبعات المخاطر، والشجاعة هذه وليدة رؤية واضحة لدى القائد التحويلي حول ما تؤول إليه الأمور.

❖ احترام الذات: يدرك أهمية الحاجة لانسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائياً في توليد الثقة والاحترام والتقدير وضمنان الولاء من العاملين، وهذا أمر مهم بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن قوم بعملية تحويل، مع إدراك أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة العاملين بالقياد.

❖ القدرة على التواصل: يعتبر إتقان هذه المهارة واحدة من أهم الخصائص التي يتمتع بها القياد التحويلي، خاصة إذا ما أدرك أن كثير من المشكلات الإدارية تنبع من "مفهوم لم يقصد، أو مقصود لم يفهم".

❖ القدرة على التركيز والانتباه: تعتبر مهارة القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي لا يمكن أن يستغني عنها القياد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلفه الكثير، لذلك تجد أن القياد التحويلي يتمتع بكثير من القدرة على التركيز في مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية في مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلاتها.

❖ الإحساس بالآخرين: ينبغي على القياد التحويلي أن يحاول جعل أعمال العاملين أكثر قيمة وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يسهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض.

## وظائف القائد التحويلي: (القحطاني، ٢٠٠٨ - الرقب، ٢٠١٧)

- ❖ تعميق الحاجة إلى التغيير: حيث إنَّ القائد التحويلي داعي للتغيير فهو يقوم بإقناع العاملين بضرورة احتياجاتهم للتغيير، ويعمل على هذه الاحتياجات من خلال بناء شبكة فكرية مع أفراد فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع الأفراد المقاومين للتغيير على أساس فردي؛ لأنَّ التغيير فيه تهديد لبعض الأفراد.
- ❖ تقديم رؤية ورسالة مستقبلية: ينبغي على القائد التحويلي صياغة رؤيته ورسالته التي سيحقق من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير المناسب لمؤسسته من بين النماذج المتاحة والتي يتوقع أن يثبت فاعليته تحت ظروف معينة بحيث يكون مناسب للواقع العملي.
- ❖ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يقوم القائد التحويلي بتوفيق الأنماط والقيم والعادات والسلوك والمشاعر السائدة بين العاملين بما يناسب البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية الحالية، لأنَّ الوضع أصبح يختلف تمامًا.
- ❖ إدارة الفترة الانتقالية: وهذه الفترة من أصعب مهام القائد التحويلي حيث إنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.
- ❖ تنفيذ التغيير ومتابعته: حيث يقوم القائد التحويلي في هذه المرحلة بتنفيذ التغيير وذلك بوضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والاهتمام بالمتريدين، ولا بد من الإصرار في هذه المرحلة ولا بد أن يتذكر الجميع بأنَّ التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

### أهمية الرضا الوظيفي: (الخرزاعلة، ٢٠١٤ - البليهد، ٢٠١٤)

- ❖ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ❖ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل.
- ❖ العامل ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضى عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضى عن الحياة بشكل عام.
- ❖ العامل الأكثر رضى عن عمله، يكون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ❖ توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

### خصائص الرضا الوظيفي: (الكثيري، ٢٠١٨)

- ❖ الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم على شكل سلوك موضوعي يعكس حالة العاملين، في مثل هذه الحالة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد تجده ضمنياً يكمن داخل العاملين.
- ❖ يحتاج العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعده على العمل... إلى غير ذلك من الاحتياجات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه متنوعة، فقد يكون الرضا الوظيفي في بعض جوانب الوظيفة وهذا يكون رضى جزئياً وقد يكون عن كل جوانب الوظيفة فهذا يعد رضى وظيفياً عاماً.
- ❖ الرضا الوظيفي نسبي إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل أهمها الظروف التي يعمل فيها العامل ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموحه ومدى توافقه مع العمل ذاته والبيئة المتواجدة فيها حالة ممارسته للنشاط اليومي، لذلك ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه العوامل وإعطائها قدرًا كبيرًا من الاهتمام.
- ❖ إن رضا العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله في الوقت الحالي قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن تستطيع القول إن الرضا الوظيفي ديناميكي، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التطورات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة عي سبيل المثال.

### مظاهر الرضا الوظيفي:

- إن الرضا لا يظهر بشكل مباشر فله مظاهر تكشف عن وجوده كما ذكر كل من بن سهل (٢٠١٤) و Al-dalahmeh et al (٢٠١٨):
- ❖ الإنتاج المرتفع: يتجلى هذا من خلال الزيادة في الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة، إما باليوم أم بالأسبوع، وبالإضافة إلى الكمية نتحدث عن الجودة أيضاً، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا العامل عن عمله وعن المؤسسة التي يقضي فيها اغلب الوقت.
- ❖ انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرًا من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، وبهذا يمكن التوقع بأن العامل سوف يحضر دائماً إلى العمل، والعكس صحيح.
- ❖ قلة الشكاوى: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التمر أو عدم الرضا عند العاملين نحو مؤسساتهم، وقد تكون هذه الشكاوى بشكل فردي أو جماعي، وتعبر عن واقع حقيقي أو غير حقيقي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعياً.

- ❖ اختفاء الشائعات: تقليل الشائعات يجعل العاملين يشعرون بالرضا ومن ثمّ يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن الشائعات لها أثرها السلبي على العمل، فهي توتر وقلق في أرجاء المؤسسة.
- ❖ انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تنخفض حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأنواعه، لذلك تجد القائد في هذا النوع من المؤسسات يبادر بالتغيير وتقل المخاوف لديه من إمكانية معارضة تطوير المشروعات وتحديثها.

### أبعاد الرضا الوظيفي:

- ❖ طبيعة الوظيفة: يقصد بها مدى فناعة العامل وشعوره بالارتياح وسعادته في وظيفته ومدى اشباع هذه الوظيفة لرغباته واحتياجاته، وما تحتويه هذه الوظيفة من مهام ومسؤوليات ودرجة تحققها للتوقعات التي ينشدها العامل منها.
- ❖ العلاقة مع الزملاء: لا شك أن علاقات الزملاء ببعضهم البعض تؤدي دوراً مهماً في مدى تعلقهم بوظيفتهم واندماجهم في العمل، لذلك تسعى المؤسسات دائماً إلى توفير جو تسوده مظاهر الود والعلاقات الاجتماعية والتواصل بين العاملين وتكوين صداقات.
- ❖ نظام الاتصالات: تكوين علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين وهذا بهدف بناء جسور الثقة بالإدارة، واحترام العاملين لبعضهم البعض وتقدير قدراتهم وتبادل التوافق الاجتماعي (مباركي، ٢٠١٤).
- ❖ الرواتب والترقيات: يمثل الراتب الشق الأكبر من التعويض المالي الذي يتقاضاه العامل نتيجة لأدائه وجودة إنتاجه ويدفع هذا الأجر على أساس الإنتاج أو على أساس الوقت، وتوجد علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي لدى العامل حيث كلما كانت فرص الترقية أيسر وأقرب للطموح العامل كلما ارتفع رضاه الوظيفي (العمرى وحמידات، ٢٠١٣).

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

- ١- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تهدف التحليل الكمي والكيفي للظاهرة موضوع الدراسة
- ٢- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة بأسلوب الحصر الشامل، حيث إن منهج دراسة الحالة يعتبر منهجاً متميزاً يقوم على أساس الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها، وتذهب دراسة الحالة إلى ما هو أبعد من الملاحظة العابرة أو الوصف السطحي فهي أحد مناهج البحث العلمي القائمة على الاستقصاء والتحقق والفحص الدقيق والمكثف لخلفية المشكلة ونصها الحالي وتفاعلاتها البيئية ضمن إطار فردي أو تنظيمي أو جماعي أو مجتمعي محدد.
- ٣- مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية تفهنا الأشراف جامعة الأزهر، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة

وعددهم (٢٣٦) شامل القيادات الأكاديمية بالكلية والأعضاء المعارين بالخارج، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) عضو، حيث تم استبعاد القيادات الأكاديمية وعددهم (٩)، والمعارين بالخارج وعددهم (١٥).

٤- أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وتكونت الاستبانة من المحاور الآتية:

- أ- المحور الأول: البيانات الأولية (الدرجة الوظيفية - القسم العلمي - تولي منصب إداري).  
 ب- المحور الثاني: مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافع الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستثارة الفكري) وتكون كل بُعد من هذه الأبعاد من (٦) فقرات.  
 ج- المحور الثالث: ما مستوى الأهمية النسبية للرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة الوظيفة - العلاقة مع الزملاء - نظام الاتصالات - الرواتب والترقيات) وتكون كل بُعد من هذه الأبعاد من (٥) فقرات.

صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على عدد (٥) من المتخصصين من أساتذة الخدمة الاجتماعية بكلية التربية جامعة الأزهر، وقام الباحث بتعديل وإضافة وحذف العبارات التي تم الاتفاق على تعديلها أو إضافتها أو حذفها بنسبة (٨٠%)

صدق الاتساق الداخلي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول							
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٧٨٩	١	**٠.٦٦٠	١	**٠.٧٥٢	١	**٠.٦٤٢
٢	**٠.٨٢٨	٢	**٠.٧٢١	٢	**٠.٨٧٦	٢	**٠.٧٤٣
٣	**٠.٧١٣	٣	**٠.٧٥٩	٣	**٠.٦١١	٣	**٠.٦٨٧
٤	**٠.٧٥٥	٤	**٠.٨٢٦	٤	**٠.٥٦٠	٤	**٠.٧٣٦
٥	**٠.٨٥٩	٥	**٠.٨٤٥	٥	**٠.٨٢١	٥	**٠.٧٣١
٦	**٠.٧٣٣	٦	**٠.٦٨٩	٦	**٠.٤٩٩	٦	**٠.٧٧٣
المحور الثاني							
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦٩	١	**٠.٦٦٠	١	**٠.٧٨٨	١	**٠.٥٦٩
٢	**٠.٦٥٦	٢	**٠.٧٤٢	٢	**٠.٨٠٨	٢	**٠.٨٥٥
٣	**٠.٨٣٠	٣	**٠.٦٢٨	٣	**٠.٧٢٩	٣	**٠.٦٦٣
٤	**٠.٦٨١	٤	**٠.٧٧٣	٤	**٠.٧٩٤	٤	**٠.٧٢٩
٥	**٠.٧٧٦	٥	**٠.٨٣١	٥	**٠.٧٧٦	٥	**٠.٨٦٢

\*\*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠١)

يلاحظ من الجدول (١) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

كما تم استخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والمحور ودرجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والمحور ودرجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول	معامل الارتباط	المحور الثاني	معامل الارتباط
البعد الأول	**٠.٧٣٨	البعد الأول	**٠.٨٤٢
البعد الثاني	**٠.٨١٩	البعد الثاني	**٠.٨٢٤
البعد الثالث	**٠.٨١٣	البعد الثالث	**٠.٨٤٠
البعد الرابع	**٠.٨٨٧	البعد الرابع	**٠.٨٤١
المحور ككل	**٠.٨٤١	المحور ككل	**٠.٨٣٤

\*\*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان جاءت بقيم مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبيان، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية مكونه من

(٣٠) من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول (٣) معاملات ثبات الاستبيان طبقاً للمحاور

المحور الأول	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	المحور الأول	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
البعد الأول	٦	٠.٧٢١	البعد الأول	٥	٠.٧٦٠
البعد الثاني	٦	٠.٧٣٨	البعد الثاني	٥	٠.٧٤٢
البعد الثالث	٦	٠.٧٣٢	البعد الثالث	٥	٠.٧٦٩
البعد الرابع	٦	٠.٨٢٩	البعد الرابع	٥	٠.٧٤٣
المحور ككل	٢٤	٠.٧٧٠	المحور ككل	٢٠	٠.٧٥٦
الاستبيان ككل		٠.٧٧٤			

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٤)، مما يدل على ثبات الاستبيان، الأمر الذي يدل على إمكانية الاعتماد على نتائجها.

جدول (٤) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠
موافق	مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
محايد	متوسطة	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
غير موافق	منخفضة	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
غير موافق بشدة	منخفضة جدا	أقل من ١.٨٠

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تحدد المجال المكاني بكلية التربية جامعة الأزهر بتفهننا الأشراف.

المجال البشري: جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبياناتهم كالتالي:

جدول (٥) يوضح بيانات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف

المجموع	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ متفرغ	أستاذ مساعد	أستاذ	الدرجة الوظيفية
							القسم العلمي
٥١	٨	١٣	٢٠	٥	٢	٣	المناهج وطرق التدريس
٢١	٥	١١	٤	١	-	-	التربية الإسلامية
٢٧	٤	-	١٤	٢	٤	٣	أصول التربية
٢٨	٤	٩	١٢	١	١	١	علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي
٢٥	٤	٩	١٠	-	٢	-	الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع
٢٧	٥	٤	١٢	٢	٣	١	الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
٢٥	٦	٦	٩	٢	-	٢	الصحة النفسية
٣٢	٤	٩	١١	-	٢	٦	المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم
٢٣٦	٤٠	٦١	٩٢	١٣	١٤	١٦	المجموع

المجال الزمني: استغرقت الدراسة الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١١/١٦ وحتى ٢٠٢٢/٨/٢٠

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V.٢٣) الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط (بيرسون).
- معامل (ألفا كرونباخ) للثبات.
- حساب التكرارات لكل عبارة.
- حساب النسبة المئوية لكل عبارة.
- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة.
- الانحراف المعياري لكل عبارة.
- اختبار (ت).

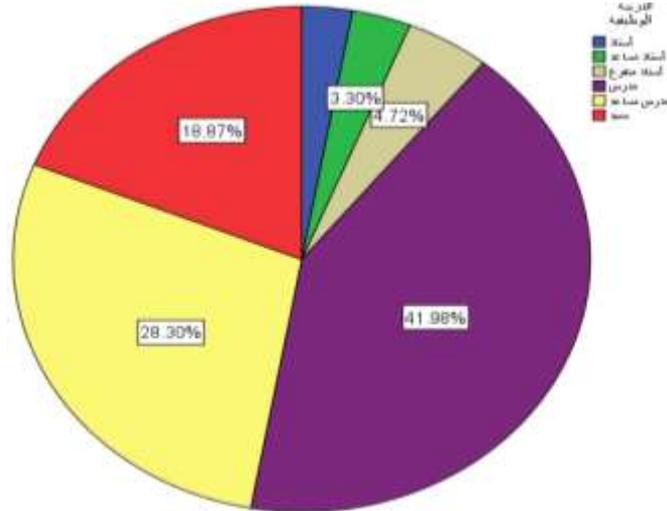
تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحور الأول خصائص عينة الدراسة:

جدول (٦) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	الدرجة الوظيفية
٢.٨٣	٦	أستاذ
٣.٣٠	٧	أستاذ مساعد
٤.٧٢	١٠	أستاذ متفرغ
٤١.٩٨	٨٩	مدرس
٢٨.٣٠	٦٠	مدرس مساعد
١٨.٨٧	٤٠	معيد
١٠٠	٢١٢	المجموع

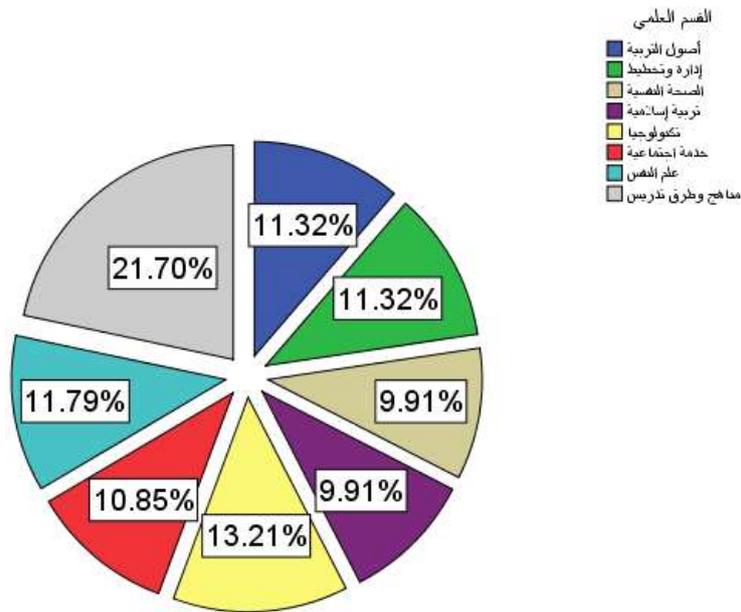
يوضح الجدول (٦) خصائص مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية حيث جاء في الترتيب الأول مدرس بنسبة (٤٢%)، وجاء في الترتيب الثاني مدرس مساعد بنسبة (٢٨.٣%)، بينما جاء في الترتيب الثالث معيد بنسبة (١٨.٩%)، في حين جاء في الترتيب الرابع أستاذ متفرغ بنسبة (٤.٧%)، كما جاء في الترتيب الخامس أستاذ مساعد بنسبة (٣.٣%)، وجاء في الترتيب السادس أستاذ بنسبة (٢.٨%).



شكل (١) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية  
جدول (٧) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب القسم العلمي

النسبة المئوية %	العدد	القسم العلمي
٢١.٧٠	٤٦	المناهج وطرق التدريس
١٣.٢١	٢٨	المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم
١١.٧٩	٢٥	علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي
١١.٣٢	٢٤	الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة
١١.٣٢	٢٤	أصول التربية
١٠.٨٥	٢٣	الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع
٩.٩١	٢١	التربية الإسلامية
٩.٩١	٢١	الصحة النفسية
١٠٠	٢١٢	المجموع

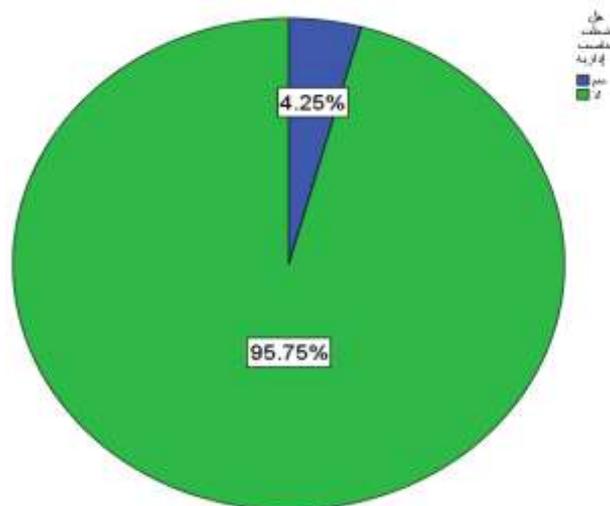
يوضح الجدول (٧) خصائص مجتمع الدراسة حسب القسم العلمي حيث جاء في الترتيب الأول قسم المناهج وطرق التدريس بنسبة (٢١.٧٠%)، وجاء في الترتيب الثاني قسم المكتبات والمعلومات وتكنولوجيا التعليم بنسبة (١٣.٢١%)، بينما جاء في الترتيب الثالث قسم علم النفس والإحصاء التربوي بنسبة (١١.٧٩%)، في حين جاء في الترتيب الرابع كل من قسم الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة وأصول التربية بنسبة (١١.٣٢%)، كما جاء في الترتيب الخامس قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع بنسبة (١٠.٨٥%)، وجاء في الترتيب السادس كل من قسم التربية الإسلامية والصحة النفسية بنسبة (٩.٩١%).



شكل (٢) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب القسم العلمي  
جدول (٨) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب تولي المناصب الإدارية

النسبة المئوية %	العدد	تولي منصباً إدارياً
٤.٢٥	٩	نعم
٩٥.٧٥	٢٠٣	لا
١٠٠	٢١٢	المجموع

يوضح الجدول (٨) خصائص مجتمع الدراسة حسب تولي المناصب الإدارية حيث جاء في الترتيب الأول من لم يتولوا مناصب إدارية بنسبة (٩٥.٧٥%)، وجاء في الترتيب الثاني من تولوا مناصب إدارية بنسبة (٤.٢٥%)



شكل (٣) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب تولي المناصب الإدارية

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي -الدافع الإلهامي -الاستثارة الفكرية -الاعتبارات الفردية)؟

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	التأثير المثالي	٢.٢٥	١.٠٩٨	منخفضة	١
٢	الدافع الإلهامي	٢.٢٠	١.٠٦٨	منخفضة	٣
٣	الاستثارة الفكرية	٢.٠٤	٠.٩٥١	منخفضة	٤
٤	الاعتبارات الفردية	٢.٢٢	٠.٨٨١	منخفضة	٢
القيادة التحويلية		٢.١٧	—	منخفضة	

يوضح الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد القيادة التحويلية وقعت بين (٢.٠٤ و ٢.٢٥)، بدرجة ممارسة منخفضة لجميع الأبعاد، حيث جاءت بالترتيب (التأثير المثالي -الاعتبارات الفردية -الدافع الإلهامي -الاستثارة الفكرية)، وجاء المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية ككل (٢.١٧) بدرجة ممارسة ضعيفة، كذلك دلت قيم الانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية على وجود نسبة تشتت منخفضة بين استجابات أفراد العينة، وهذا يدل على وجود اتفاق بين استجابات عينة الدراسة.

وقد يعزو الباحث أن انخفاض ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية يرجع إلى عدم اهتمامهم بأبعاد القيادة التحويلية، ومن خلال الملاحظة المباشرة للباحث توجد فجوة في التواصل بين القيادة الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وبخاصة أعضاء الهيئة المعاونة، كما أن رؤساء مجالس الأقسام يتعاونون مع إدارة الكلية بشكل جزئي، وأن كلاً منهم يسعى لتحقيق مصالح خاصة حتى لو كانت على حساب الأقسام الأخرى، كما أنه وبشكل عام يرغب كل عضو أن يفرض رأيه على الآخرين ويكون هو المسيطر صاحب النفوذ، ويختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الرشيدى (٢٠١٨) وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف المجال المكاني والبشري.

وفيما يلي عرض مفصل لأبعاد القيادة التحويلية كما سيتم توضيحه بالجدول الآتية:

## البعد الأول: التأثير المثالي:

جدول (١٠) يوضح استجابات عينة الدراسة عن التأثير المثالي

م	العبارة	الاستجابات												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن					
١	تتمتع الإدارة بمهارات قيادية تعزز ثقة أعضاء هيئة التدريس.	-	-	٣٢	١٥.١	٣١	١٤.٦	١٠.٦	٥٠	٤٣	٢٠.٣	٢.٢٥	٠.٩٤٧	٣
٢	تتبع القيم المثلى للإدارة في سلوكياتها.	-	-	٢١	٩.٩	٤١	١٩.٣	٥٥	٢٥.٩	٩٥	٤٤.٨	١.٩٤	١.٠٢٠	٦
٣	يعتبر سلوك الإدارة نموذجاً يحتذى به.	-	-	٣٢	١٥.١	٥٥	٢٥.٩	٥١	٢٤.١	٧٤	٣٤.٩	٢.٢١	١.٠٨٣	٤
٤	تعترف الإدارة بالأخطاء عند وجودها.	-	-	٥٤	٢٥.٥	٧٥	٣٥.٤	٢٠	٩.٤	٦٣	٢٩.٧	٢.٥٧	١.١٦٤	١
٥	تتجاوز الإدارة المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصالح العامة.	-	-	٤٢	١٩.٨	٣٣	١٥.٦	٤٣	٢٠.٣	٩٤	٤٤.٣	٢.١١	١.١٧٧	٥
٦	تتمتع الإدارة بالكاريزما التي تترك أثراً إيجابياً لدى أعضاء هيئة التدريس.	-	-	٦٣	٢٩.٧	٣١	١٤.٦	٥٥	٢٥.٩	٦٣	٢٩.٧	٢.٤٤	١.٢٠١	٢
إجمالي عدد الاستجابات (١٢٧٢)		-	-	١٩.١٨	٢٠.٩	٢٥.٩٣	٣٣.٩٥	٢.٢٥	١.٠٩٨	منخفضة				

يتضح من الجدول (١٠) أنّ درجة ممارسة بُعد التأثير المثالي جاءت منخفضة وذلك بمتوسط (٢.٢٥)، والمتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٢.٥٧ - ١.٩٤)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٥٧) ونصها (تعترف الإدارة بالأخطاء عند وجودها)، في حين جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بمتوسط (١.٩٤) ونصها (تتبع القيم المثلى للإدارة في سلوكياتها).

ويرجع الباحث انخفاض ممارسة بُعد التأثير المثالي لدى القيادات الأكاديمية كما أسفرت عنه استجابات عينة الدراسة إلى أنه قد لا توجد رؤية واضحة ومحددة الأهداف لدى القيادات الأكاديمية وأن القيادات الأكاديمية ما زالت تعتمد على أساليب القيادة التقليدية ولا تنطرق إلى أنماط القيادة الحديثة، وهذا يؤكد على أهمية الدور البارز الذي ينبغي على القائد الأكاديمي القيام به تجاه أعضاء هيئة التدريس، وذلك يتفق مع دراسة جون وبانت (John&Pant, 2018) في أن القائد له تأثير فعّال على معنويات العاملين والتزامهم نحو المؤسسة.

## البعد الثاني: الدافع الإلهامي:

جدول (١١) يوضح استجابات عينة الدراسة عن الدافع الإلهامي

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة للمكون
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
١	تهتم الإدارة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الكلية.	-	-	٥٥	٢٥.٩	٤٢	١٩.٨	٣١	١٤.٦	٨٤	٣٩.٦	٢.٣٢	١.٢٤٠	٣
٢	تعمل الإدارة على تقوية التزام أعضاء هيئة التدريس برسالة الكلية بشكل دوري.	-	-	٢٣	١٠.٨	٥٣	٢٥	٥٢	٢٤.٥	٨٤	٣٩.٦	٢.٠٧	١.٠٣٩	٥
٣	تقوم الإدارة بتزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم.	-	-	٤٤	٢٠.٨	٥٣	٢٥	٥١	٢٤.١	٦٤	٣٠.٢	٢.٣٦	١.١٢١	٢
٤	تعبر الإدارة عن تقديرها للأداء الجيد لأعضاء هيئة التدريس.	-	-	٣٢	١٥.١	٥٢	٢٤.٥	٦٥	٣٠.٧	٦٣	٢٩.٧	٢.٢٥	١.٠٤٣	٤
٥	تقدم الإدارة الحوافز (المعنوية أو المادية) المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	-	-	٦٢	٢٩.٢	٣٥	١٦.٥	٥١	٢٤.١	٦٤	٣٠.٢	٢.٤٥	١.٢٠١	١
٦	تثق الإدارة بقدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس.	-	-	-	-	٤٢	١٩.٨	٧٥	٣٥.٤	٩٥	٤٤.٨	١.٧٥	٠.٧٦٦	٦
إجمالي عدد الاستجابات (١٢٧٢)		-	-	١٦.٩٦	٢١.٧٦	٢٥.٥٦	٣٥.٦٨	٢٠.٢٠	١.٠٦٨	منخفضة				

يتضح من الجدول (١١) أنّ درجة ممارسة بُعد الدافع الإلهامي جاءت منخفضة بمتوسط (٢.٢٠)، والمتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٤٥ - ١.٧٥)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) ونصها (تقدم الإدارة الحوافز - المعنوية أو المادية - المناسبة لأعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٤٥)، بينما جاءت العبارة رقم (٦) ونصها (تثق الإدارة بقدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس) في الترتيب الأخير بمتوسط (١.٧٥).

ويفسر الباحث انخفاض ممارسة بُعد الدافع الإلهامي لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أن القيادات لا تستخدم أساليب القيادة التحويلية وإنما يعتمدون على أساليب القيادة التقليدية فالقيادات الأكاديمية لا تستثير لدى أعضاء هيئة التدريس حب التحدي وروح العمل الفريقي.

#### البعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

جدول (١٢) يوضح استجابات عينة الدراسة عن الاستثارة الفكرية

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة للمكون
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
١	تعتبر الإدارة الأخطاء	-	-	٢١	٩.٩	٣٥	١٦.٥	٩٣	٤٣.٩	٦٣	٢٩.٧	٢.٠٧	٠.٩٢٦	٣

م	العبارة	الاستجابات										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة للمكون
		موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		غير موافق بشدة				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
	تجارب مفيدة لأعضاء هيئة التدريس.													
٢	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التطوير والابداع.	-	-	١١	٥.٢	٥٥	٢٥.٩	٧٢	٣٤	٧٤	٣٤.٩	٢.٠١	٠.٩٠٥	٤
٣	تستمع الإدارة لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات العمل.	-	-	٢٢	١٠.٤	٣١	١٤.٦	٦٥	٣٠.٧	٩٤	٤٤.٣	١.٩١	١.٠٠١	٥
٤	تسعى الإدارة إلى اقتراح أساليب جديدة لإنجاز مهام العمل بالكلية.	-	-	٢١	٩.٩	٤٢	١٩.٨	٨٦	٤٠.٦	٦٣	٢٩.٧	٢.١٠	٠.٩٤١	٢
٥	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التطويرية بالكلية.	-	-	١٠	٤.٧	٤٢	١٩.٨	٧٧	٣٦.٣	٨٣	٣٩.٢	١.٩٠	٠.٨٧٩	٦
٦	تقبل الإدارة اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشغف وحماس.	-	-	٣٢	١٥.١	٦٣	٢٩.٧	٥٤	٢٥.٥	٦٣	٢٩.٧	٢.٣٠	١.٠٥٥	١
	إجمالي عدد الاستجابات (١٢٧٢)	-	٩.٢	٢١.٠٥	٣٥.١٦	٣٤.٥٨	٢.٠٤	٠.٩٥١	منخفضة					

يتضح من الجدول (١٢) أنّ درجة ممارسة بُعد الاستثارة الفكرية جاءت منخفضة بمتوسط (٢.٠٤)، وأن متوسطات العبارات تراوحت ما بين (١.٩٠-٢.٣٠)، فقد جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٣٠) ونصها (تقبل الإدارة اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشغف وحماس)، في حين جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بمتوسط (١.٩٠) ونصها (يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط التطويرية بالكلية).

ويمكن تفسير ذلك بأن السلوكيات والممارسات التي يستخدمها القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس لمواجهة المشكلات مازالت نمطية بعيدة عن الأساليب الحديثة ولا يقوم بدعم النماذج الإبداعية الجديدة بل مازال هناك ممارسة الإدارة وليست القيادة وترسيخ مبدأ الأقدمية وليس الكفاءة.

البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:

جدول (١٣) يوضح استجابات عينة الدراسة عن الاعتبارات الفردية

م	العبارة	الاستجابات												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة للمكون			
١	تراعي الإدارة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.	-	-	١٠	٤٧	٣٥	١٦٠	٥٨.٥	٤٣	٢٠.٣	٢.٠٦	٠.٧٤٦	٦	
٢	تسعى الإدارة إلى تحقيق رغبات أعضاء هيئة التدريس لصالح العمل.	-	-	٢١	٩٩	٦٦	٣١١	٧١	٣٣.٥	٥٤	٢٥.٥	٢.٢٥	٠.٩٥٠	٣
٣	تستمع الإدارة لأعضاء هيئة التدريس بشكل جيد.	-	-	١٠	٤٧	٧٥	٣٥٤	٧٤	٣٤.٩	٥٣	٢٥	٢.٢٠	٠.٨٧٠	٥
٤	تراعي الإدارة الجوانب النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	-	-	٢٢	١٠٤	٧٦	٣٥٨	٧٢	٣٤	٤٢	١٩.٨	٢.٣٧	٠.٩١٧	١
٥	تتجنب الإدارة النقد العلني عند حدوث خطأ من أحد أعضاء هيئة التدريس.	-	-	١١	٥٢	٦٦	٣١١	١٠٤	٤٩.١	٣١	١٤.٦	٢.٢٧	٠.٧٧٢	٢
٦	تحقق الإدارة مبدأ العدالة في تعاملها مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	-	-	٢١	٩٩	٧٦	٣٥٨	٤١	١٩.٣	٧٤	٣٤.٩	٢.٢١	١.٠٣٢	٤
إجمالي عدد الاستجابات (١٢٧٢)		-	-	٧٤٦	٣٠٩٥	٣٨٢١	٢٣٣٥	٢٣٣٥	٢٣.٣٥	٢٣.٣٥	٢.٢٢	٠.٨٨١	منخفضة	

يتضح من الجدول (١٣) أنَّ درجة ممارسة بُعد الاعتبارات الفردية جاءت منخفضة بمتوسط (٢.٢٢)، وأن المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٢.٠٦-٢.٣٧) فلقد جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٣٧) ونصها (تراعي الإدارة الجوانب النفسية لأعضاء هيئة التدريس)، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.٠٦) ونصها (تراعي الإدارة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس).

من خلال ذلك يتضح أن القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لا يوجد لديهم اهتمام باحتياجاتهم وإنجازاتهم، كما أنهم لا يراعون الفروق الفردية بينهم، حيث توجد فجوة كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأهمية النسبية للرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة الوظيفة -العلاقة مع زملاء -نظام الاتصالات -الرواتب والترقيات)؟

جدول (١٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	الترتيب
١	طبيعة الوظيفة	٢.٠٠	٢.٨٢٣	منخفضة	٤
٢	العلاقة مع الزملاء	٢.١٤	٠.٩٥٣	منخفضة	٣
٣	نظام الاتصالات	٢.٣٢	١.٠٥٤	منخفضة	٢
٤	الرواتب والترقيات	٢.٩٢	١.١٤٩	متوسطة	١
الرضا الوظيفي		٢.٣٤	—————	منخفضة	

يوضح الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد الرضا الوظيفي وقعت بين (٢.٠٠ و ٢.٣٢)، بدرجة ممارسة منخفضة للأبعاد بالترتيب (نظام الاتصالات – العلاقة مع الزملاء – طبيعة الوظيفة)، وبدرجة ممارسة متوسطة لبُعد الرواتب والترقيات وذلك بمتوسط (٢.٩٢) وجاء المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي ككل (٢.٣٤) بدرجة ممارسة ضعيفة، كذلك دلت قيم الانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي على وجود نسبة تشتت منخفضة بين استجابات أفراد العينة، وهذا يدل على وجود اتفاق بين استجابات عينة الدراسة ويتفق هذا مع دراسة محمد (٢٠١٦) والتي بينت أن درجة الرضا الوظيفي الكلية جاءت قليلة.

يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يُعد من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق أهداف الكلية وبالتالي فإن انخفاض معدل الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس يعكس عدم رضاهم عن عملهم وعن طبيعة السياسات والإجراءات، لذلك ينبغي على القيادات الأكاديمية أن تسعى جاهدةً لتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس لما له من أهمية في تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الكلية.

## البعد الأول: طبيعة الوظيفة:

جدول (١٥) يوضح استجابات عينة الدراسة عن طبيعة الوظيفة

م	العبارة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة للمكون
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن			
١	توفر لي الأمن الوظيفي.	-	-	٣١	١٤.٦	٢١	٩.٩	٧٧	٣٦.٣	٨٣	٣٩.٢	٢.٠٠	١.٠٤٠	٢
٢	تعمل على اكتساب مهارات جديدة أثناء عملي.	-	-	٢١	٩.٩	٢١	٩.٩	٩٧	٤٥.٨	٧٣	٣٤.٤	١.٩٥	٠.٩١٧	٣
٣	تساعدني في الحصول على مكانة اجتماعية جديدة	-	-	١١	٥.٢	٤٢	١٩.٨	٦٤	٣٠.٢	٩٥	٤٤.٨	١.٨٥	٠.٩١٥	٤
٤	تسهم في توفير فرص للتعرف على أساليب جديدة لأداء العمل.	-	-	٢١	٩.٩	٣٢	١٥.١	٨٦	٤٠.٦	٧٣	٣٤.٤	٢.٠٠	٠.٩٤٦	٢م
٥	المسئوليات المنوطة بي واضحة ومناسبة.	-	-	٣٢	١٥.١	٤١	١٩.٣	٧٦	٣٥.٨	٦٣	٢٩.٧	٢.٢٠	١.٠٣٠	١
إجمالي عدد الاستجابات (١٠٦٠)		-	-	١٠.٩٤	١٢.٣٣	٣٧.٧٤	٣٦.٥	٢.٠٠	٢.٨٢٣	منخفضة				

يتضح من الجدول (١٥) أنَّ درجة الرضا عن بُعد طبيعة الوظيفة جاءت منخفضة بمتوسط (٢)، وأن المتوسطات الحسابية للعبارة تراوحت ما بين (٢.٢٠-١.٨٥)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٢٠) ونصها (المسئوليات المنوطة بي واضحة ومناسبة)، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بمتوسط (١.٨٥) ونصها (تساعدني في الحصول على مكانة اجتماعية جديدة).

وهذا يفسر عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن طبيعة الوظيفة أو العمل وهذا قد يرجع إلى انخفاض مستوى الدخل الشهري، حيث إن انخفاض مستوى الدخل الشهري لدى أعضاء هيئة التدريس يجعلهم مشغولين بكيفية استيفاء احتياجاتهم الأساسية وبالتالي هذا يؤثر بالسلب على طبيعة العمل حيث أنهم غير قادرين على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات البحثية مما يمكنهم من تنمية مهاراتهم البحثية والعلمية هذا بالإضافة إلى اقتناء الكتب للقراءة والاطلاع، كذلك المجتمع الذي يعلم حقيقة عضو هيئة التدريس أصبح ينظر إليه نظرة عطف وإشفاق.

## البعد الثاني: العلاقة مع الزملاء

جدول (١٦) يوضح استجابات عينة الدراسة عن العلاقة مع الزملاء

م	العبرة	الاستجابات										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبرة للمكون	
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق					
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن				
١	نعمل جميعًا بروح الفريق الواحد.	-	-	٤٢	١٩.٨	٢١	٩.٩	٩.٩	١٠.٨	٥٠.٩	٤١	١٩.٣	٢.٣٠	٠.٩٩٩	١
٢	تتوفر درجة من الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء.	-	-	٢١	٩.٩	٢١	٩.٩	٩.٩	١٠.٦	٥٠	٦٤	٣٠.٢	٢.٠٠	٠.٨٩٥	٤
٣	يتوفر الجو المناسب من التعاون بين الزملاء في العمل.	-	-	٢١	٩.٩	٥٢	٢٤.٥	٦٥	٣٠.٧	٧٤	٣٤.٩	٢.٠٩	٠.٩٩٣	٣	
٤	تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين الإدارة المباشرة.	-	-	١١	٥.٢	٨٢	٣٨.٧	٦٦	٣١.١	٥٣	٢٥	٢.٢٤	٠.٨٨٩	٢	
٥	تتوفر فرص تبادل المعلومات بين الزملاء.	-	-	٢١	٩.٩	٥١	٢٤.١	٦٦	٣١.١	٧٤	٣٤.٩	٢.٠٩	٠.٩٩١	٣م	
إجمالي عدد الاستجابات (١٠٦٠)		-	-	١٠.٩٤	٢١.٤٢	٣٨.٧٦	٢٨.٨٦	٢.١٤	٠.٩٥٣	منخفضة					

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء جاءت ضعيفة بمتوسط (٢.١٤)، وأن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٠٠-٢.٣٠) فقد جاءت العبرة رقم (١) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٣٠) ونصها (نعمل جميعًا بروح الفريق الواحد)، في حين جاءت العبرة رقم (٢) في الترتيب الأخير بمتوسط (٢.٠٠) ونصها (تتوفر درجة من الاحترام والتقدير المتبادل بين الزملاء).

ويفسر الباحث ذلك بسبب وجود الفجوة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، على الرغم من أن العلاقة مع الزملاء والقيادات هي أساس العمل وأهم عامل من عوامل نجاح المؤسسة، لذلك ينبغي أن تسعى القيادات الأكاديمية لتحسين هذه العلاقات من خلال إقامة الفعاليات واللقاءات المختلفة، وحث أعضاء هيئة التدريس للعمل كفريق واحد، وأن تعمل القيادات الأكاديمية يدًا بيد مع أعضاء هيئة التدريس وإخفاء آلية الأمر المباشر وأسلوب التهديد.

## البعد الثالث: نظام الاتصالات

جدول (١٧) يوضح استجابات عينة الدراسة عن نظام الاتصالات

م	العبارة	الاستجابات												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري				
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة للمكون			
١	توجد أسس واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	-	-	٥٢	٢٤.٥	١١	٥.٢	٨٦	٤٠.٦	٦٣	٢٩.٧	٢.٢٥	١.١٣٠	٤
٢	وسائل الاتصال المعتمدة في الكلية فاعلة وواضحة.	-	-	٥٢	٢٤.٥	٣٢	١٥.١	٧٥	٣٥.٤	٥٣	٢٥	٢.٣٩	١.١١١	٢
٣	يوجد أكثر من قناة اتصال للتواصل مع الإدارة.	-	-	٤٢	١٩.٨	٢١	٩.٩	١٠٧	٥٠.٥	٤٢	١٩.٨	٢.٣٠	١.٠٠٣	٣
٤	نظام الاتصال في الكلية يؤثر في توجيه السلوك الوظيفي.	-	-	٣٢	١٥.١	٤١	١٩.٣	٨٦	٤٠.٩	٥٣	٢٥	٢.٢٥	٠.٩٩٦	٤م
٥	يتم توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للأخريين بمنتهى الدقة والسرعة.	١١	٥.٢	٢١	٩.٩	٥٢	٢٤.٥	٩٦	٤٥.٣	٣٢	١٥.١	٢.٤٥	١.٠٣١	١
إجمالي عدد الاستجابات (١٠٦٠)		١.٠٤	١٨.٧٦	١٤.٨	٤٢.٥٤	٢٢.٩٢	٢.٣٢	١.٠٥٤	منخفضة					

يتضح من الجدول (١٧) أنّ درجة الرضا عن بُعد نظام الاتصالات جاءت منخفضة بمتوسط (٢.٣٢)، والمتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٢.٤٥-٢.٢٥)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بمتوسط (٢.٤٥) ونصها (يتم توفير البيانات والمعلومات المطلوبة للأخريين بمنتهى الدقة والسرعة) بينما جاء في الترتيب الأخير العبارتين رقم (١ و ٤) بمتوسط (٢.٢٥) ونصهما (توجد أسس واضحة لكيفية تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس - نظام الاتصال في الكلية يؤثر في توجيه السلوك الوظيفي).

فقد يرجع ذلك إلى ضعف إمكانيات البنية التحتية بالكلية ومحدودية شبكات الإنترنت بها كذلك سيادة نمط التواكل بين بعض أعضاء هيئة التدريس، كذلك النظرة السلبية للكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك تواكل بعض القيادات الأكاديمية على غيرهم في القيام ببعض الأعمال المنوطة بهم، كل هذا يؤدي إلى ضعف نظم الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم البعض وبينهم وبين القيادات الأكاديمية.

## البعد الرابع: الرواتب والترقيات

جدول (١٨) يوضح استجابات عينة الدراسة عن الرواتب والترقيات

م	العبارة	الاستجابات											
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن				
١	ترتبط الترقيّة بالكفاءة وفاعلية الأداء.	-	-	٤١	١٩.٣	٦٧	٣١.٦	٥٢	٢٤.٥	٥٢	٢٤.٥	١.٠٦٣	٤
٢	الراتب يتناسب مع تكاليف المعيشة.	٣١	١٤.٦	٩٧	٤٥.٨	١١	٥.٢	٤١	١٩.٣	٣٢	١٥.١	١.٣٣٥	١
٣	مستوى الدخل يحقق طموحاتي.	٣١	١٦.٤	٥٢	٢٤.٥	٥٦	٢٦.٤	٥٢	٢٤.٥	٢١	٩.٩	١.٢١٢	٢
٤	تتم الترقيات في العمل بكل شفافية ووضوح.	-	-	٥٢	٢٤.٥	٤٢	١٩.٨	٩٧	٤٥.٨	٢١	٩.٩	٠.٩٦٧	٣
٥	نسبة الزيادة السنوية على الراتب مناسبة.	٢١	٩.٩	٩٤	٤٤.٣	٣٥	١٦.٥	٤١	١٩.٣	٢١	٩.٩	١.١٧٢	٥
إجمالي عدد الاستجابات (١٠٦٠)		٨.١٨	٣١.٦٨	١٩.٩	٢٦.٦٨	١٣.٨٦	٢.٩٢	١.١٤٩	متوسطة				

يتضح من الجدول رقم (١٨) أنّ درجة الرضا عن بُعد الرواتب والترقيات جاءت متوسطة بنسبة (٢.٩٢)، وأن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٣.٢٥-٢.٤٦)، فقد جاء في الترتيب الأول كلاً من العبارتين رقم (٢ و ٥) بمتوسط (٣.٢٥) ونصهما (الراتب يتناسب مع تكاليف المعيشة - نسبة الزيادة السنوية على الراتب مناسبة)، في حين جاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١) بمتوسط (٢.٤٦) ونصها (ترتبط الترقيّة بالكفاءة وفاعلية الأداء).

من خلال استجابات عينة الدراسة عن بُعد الرواتب والترقيات يتضح أنه يوجد نسبة متوسطة عن رضاهم للنظام المتبع في الترقيات وكذلك الأجور، فإنه مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار أصبحت الرواتب لدى أعضاء هيئة التدريس لا ترقى بأن تلبي احتياجاتهم الأساسية، لذلك يبحث عضو هيئة التدريس بكل طاقاته عن فرص عمل لدى الجامعات والمراكز البحثية بالخارج حتي يستطيع أن يفي بمتطلباته الحياتية والبحثية.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - الدافع الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستثارة الفكرية) وتحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأبعاده (طبيعة الوظيفة - العلاقة مع الزملاء - نظام الاتصالات - الرواتب والترقيات)؟

جدول (١٩) يوضح نتائج اختبار (ت) ومعامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها وتحسين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بأبعاده:

المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق بين القياسين	الخطأ المعياري للفرق	قيمة (ت)	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	٥٢.٢٠	١٨.٦٨٣	٥.٠٦١	١.٢٤٩	٤.٠٥١	**٠.٤٩٠	٠.٠٠٠
الرضا الوظيفي	٤٧.١٤	١٧.٢٥٦					

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وبدرجات حرية (٢١١) = (٢.٣٦٤)، (٠.٠٥) = (١.٦٦٠).  
\*\* توجد فروق عند مستوى معنوية (٠.٠١)

يتبين من الجدول (١٩) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بأبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس، وسبب وجود هذه العلاقة أن القيادة التحويلية كأحد أساليب القيادة الحديثة تعزز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث إنها تنظم العمل وتوطد العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بما ينعكس على رضا أعضاء هيئة التدريس إيجابياً، لذلك فإن العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع والرضا الوظيفي علاقة طردية قوية حيث كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من موتيرا وزملائها (٢٠١٨)، Muterera et al، ودراسة السليمان (٢٠٢١).

#### النتائج العامة للدراسة:

- ١- جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد القيادة التحويلية بدرجة ممارسة منخفضة لجميع الأبعاد، حيث جاءت بالترتيب (التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية - الدافع الإلهامي - الاستثارة الفكرية)، وجاء محور القيادة التحويلية ككل بدرجة ممارسة ضعيفة.
- ٢- جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة عن أبعاد الرضا الوظيفي بدرجة ممارسة منخفضة للأبعاد بالترتيب (نظام الاتصالات - العلاقة مع الزملاء - طبيعة الوظيفة)، وبدرجة ممارسة متوسطة لبعده الرواتب والترقيات، وجاء محور الرضا الوظيفي ككل بدرجة ممارسة ضعيفة.
- ٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بأبعاده لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- طبيعة العلاقة القائمة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة:

من خلال ما تمّ عرضه من إجراءات وما اتبع من خطوات يوصي البحث بـ:

- ١- عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءتهم وتدريبهم على استخدام أسلوب القيادة التحويلية لرفع أداء الموارد البشرية بالكلية.
- ٢- أن تكون القيادات الأكاديمية قدوة يحتذى بها لدى أعضاء هيئة التدريس وبناء علاقات جيدة معهم وزيادة وعيهم مما يحفزهم على إنجاز ما هو مطلوب منهم بجودة عالية.
- ٣- الاهتمام بتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالكلية والجامعة.
- ٤- توجيه القيادات الأكاديمية لاستخدام أسلوب القيادة التحويلية من خلال المشاركة والحوار مع أعضاء هيئة التدريس وسماع آرائهم ومقترحاتهم، وخلق علاقة قوية معهم.

## المراجع:

- الاسطل، فداء. (٢٠٢٠). التناسق التنظيمي كوسيط متغير بين القيادة التحويلية والدافع نحو عمل موظفي المديرية التربوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
- البليهد، نوره. (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٣(١٠). ١٤٧-١٦٣.
- بن سهل، ليندي. (٢٠١٤). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة". جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- الجبري، يحيى عبد الله محمد. (٢٠١٨). درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدي رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٩(٣).
- الجرادي، أحمد والأشول، محمد والأفرع. (٢٠٢٠). أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء-اليمن. مجلة جامعة البيضاء. ٢(١).
- حمد، بدرية خميس (٢٠١٤): القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة: رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- الخرزاعلة، محمد. (٢٠١٤). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. مجلة المنارة. ٢٠(١).
- دواني، كمال سليم. (٢٠١٨) القيادة التربوية. الأردن. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الراجحي، مناور. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدي العاملين بالمؤسسات الصحفية الكويتية. المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية. ١٠(٢).
- رشيد، صالح. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. ١٠(٢).
- الرشيدي، علي. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدي عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية. ٣٣(٧١).
- الرفاعي، زهراء. (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

الرقب، توفيق زايد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٦(١٠).

الريس، عبد الله (٢٠١٨). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية والأصول. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.

الزهراني، عبد العزيز. (٢٠١٦) المهارات القيادية وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى الطلبة الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الباحة.

السليمان، فداء نايل. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي "الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

الشمري، ستيرة. (٢٠١٧). علاقة ممارسة المديرات للقيادة بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالإحساء. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٦(٤).

عباس، سهيلة محمد. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط٢. عمان. دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح. (٢٠١٨). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.  
عبد العال، خولة. (٢٠١٥). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

العجمي، محمد. (٢٠٢٠). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
العريمي، جمال محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٤(٢٧).  
العزايزة، شهد. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.

العطيات، محمد (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.  
العمرى، محمد وحמידات، وليد. (٢٠١٣). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمال والأجور في قطاع الصناعات التحويلية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٩(١).

الغامدي، محمد والزهراني، عبد الله. (٢٠١٧). اتجاهات مديري مدارس التعليم العامة بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية. العدد (١٤٧).

القحطاني، سالم. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية -التحول نحو نموذج القيادي العالمي- . ط٢. الرياض. مكتبة المتنبّي.

قويسي، حكيم. (٢٠١٧). أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة algal+ بالمسيلة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.

الكثيري، فاطمة. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير. جامعة الإمارات العربية المتحدة.

مباركي، صبرين. (٢٠١٤). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة "دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة". رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

محمد، حامد وكمال، برياي والياس، سليمان. (٢٠١٩). علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة لاتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. ١٢(١).

المدهون محمد إبراهيم وإسليم، نبيل عليان (٢٠١٦): دور برامج إعداد القادة التدريبية في تعزيز المهارات القيادية لدى الشباب الفلسطيني: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

ناجي، نجاح. (٢٠١٦). الريادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في الفكر التربوي الإسلامي وطريقة تطويره. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

الهديرس، مازن. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي. (١٤).

Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Gopinath, R., & Kalpana, R. (٢٠١٩). Employees' job satisfaction working at hospitals in Perambalur district. *Journal of emerging technologies and innovative research*, ٦(٤), ٢٢٥-٢٢٠.

Gopinath, R., Yadav, A., Saurabh, S., & Swami, A. (٢٠٢٠). Influence of Job Satisfaction and Job Involvement of Academicians with special reference to Tamil Nadu Universities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, ٢٤(٣), ٤٣٠٦-٤٢٩٦.

- Grosso, F. (2013). Motivating faculty through transformational leadership: Study of the relationship between presidential leadership behavior and faculty behavior.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal of Work Organizational Psychology*, pp. 147-170.
- John, E, P, & Pant, R. (2018). Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A Study on Faculty of Higher Technical Education in Arunachal Pradesh (India).
- Jolleys Hunter Odus. (2016). Transformative Leaders: A Mixed of Role the of Study Methods Transformational Leadership and its Impact on Teacher Efficacy. Doctor of Education. Gardner-Webb University. USA.
- Leith wood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2018). The leader-follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. *International Public Management Journal*. 21(1), 131-162.
- Salim, A., & Rajput, N. A. R. (2021). The Relationship between Transformational Leadership, Prosocial Behavioral Intentions, and Organizational Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 487–493.
- Vipraprastha, T., Sudja, L N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
- Waither, Boulden: Youth Leader Shipracism inter group dialogue, us Haworth press, *Journal of ethical, Cultural diversity in Social Work* Vol.15 2007.