

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

المخلص: 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 التغيير 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 مستوي إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتكي 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 تساعدهم 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

يحملون وينفذون ويطورون أما المديرون فنادرا ما يحملون 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 والجديدة 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 بمحافظة عفيف والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.

أسئلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما علاقة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة 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 بمحافظة عفيف؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء أقسام إدارة التعليم بمحافظة 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 بمحافظة 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 1435/1436هـ.

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 وتحويل 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 والإقناع والإثارة والتعاون بينه وبين المشرفين التربويين من أجل تحقيق مستوى عالٍ 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 إنجاز 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 وتجب على الاسئلة التالية: من نحن؟ إلى اين نحن ذاهبون؟ ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة؟ بماذا سنتميز عن غيرنا؟

تشكيل رسالة المنظمة: لا بد لأي منظمة تريد أن تكون لها رؤية استراتيجية أن تتبنى رسالة واضحة لكي تساعدها 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 التحولية

استأثرت القيادة التحولية 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 التحولية 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 التحولية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

ثالثاً: تحمل القيادة التحولية 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 اصبح الفرد اكثر 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 إنجازها 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 " هارفيستر انترناشونال " 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 (الحراخشة، 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 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) مديراً

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 (الحمدة، 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 أداة للدراسة وكان مجتمع وعينة الدراسة: (9590) معلما 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 واخرون (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 ورضاهم 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 متفاوتة 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 جريفث (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 الاخر 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 وأداتها 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 الامام 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						**0.714
10	**0.790						**0.663
11	**0.839						**0.783
12	**0.806						**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 إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعبارته 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'aAlpha)، 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

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

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=5-1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، 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 وصولا 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.

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

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

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

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	الكلي

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 وانماطها بهدف رفع مستوى ثقافتهم الادارية والتي تنعكس إيجابيا على مرؤوسهم 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	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
5	أشعر بمرونة رئيس القسم اثناء اشرافه 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 اسلوب اتصال الرئيس بالمشرفين مناسبة.	4.39	0.65	عالية جدا	3
9	ابلق 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 المعطاة 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 المسه من رئيس القسم عند اجاتي 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 يعترتها 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

الرضا الوظيفي	القيادة التحويلية	
**0.524	معامل الارتباط ر	التأثير المثالي
.000	الدلالة الإحصائية	
130	العدد	
**0.219	معامل الارتباط ر	الاستثارة الفكرية
.000	الدلالة الإحصائية	
130	العدد	
**0.365	معامل الارتباط ر	الدافعية الإلهامية
.000	الدلالة الإحصائية	
130	العدد	
**0.491	معامل الارتباط ر	الاعتبارات الفردية
.000	الدلالة الإحصائية	
130	العدد	
**0.560	معامل الارتباط ر	القيادة التحويلية ككل
.000	الدلالة الإحصائية	
130	العدد	

** 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=α) 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 وتقتح الآتي:

- 1- تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام في إدارات التعليم على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به والذي يحول دون تمكنهم 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 مائل (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض.
- الحراشنة، محمود عبود (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإدارية في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية أفاق مستقبلية في الفترة 23-26/6/1436هـ.
- حكيم، عبد الحميد بن عبدالمجيد (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 بالمملكة 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