



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في  
مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات  
نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

رشا خالد أحمد نزال

إشراف

أ. د غسان حسين الحلو

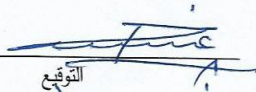

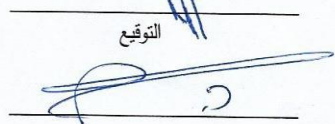
قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية الدراسات  
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

علاقة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية  
بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

رشا خالد أحمد نزال

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2/ 3 /2023م، وأجيزت:

 التوقيع	أ.د. غسان حسين الحلو المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. مجدي زامل المتحن الخارجي
 التوقيع	د. هبة سليم المتحن الداخلي

## الإهداء

والله ما كان الطريق يوماً سهلاً ولا معبداً بالورود....

إلى كل من سهل لي الطريق وأنار عتمة الأيام في عيني.....

إلى من أفنى عمره في سبيلنا، إلى من مهد لنا الطريق... إلى من روض لنا الدروب لنصل إلى ما نريد.....والذي العزيز

إلى نجمة ليلي وشمس نهاري..... إلى التي كانت أماً أفضل مني في غيابي لابنتي... إلى التي لولاها ما أكملت الطريق ولا كنت.... إلى أُمي

إلى من كان داعماً مسانداً مشجعاً متفهماً لكل صعبٍ من الظروف... إلى من كان بحق بلسماً يداوي الجراح .... إلى زوجي العزيز

إلى ابنتي صغيرتي التي تحملت ساعات غيابي الطويلة عنها.... إلى فلذة الكبد وحبيبية الروح... زينة

إلى صغيرتي التي شاركتني عناء السفر والتنقل.... إلى ابنتي التي لم تبصر عيناها النور بعد... كرمة

إلى من شاركوني الحياة بتفاصيلها.... حلوها ومرها... إلى من قاسموني حنان الأم والأب ... إلى أخوتي الأعمام

إلى من كانوا شموعاً أنارت لنا الدرب... إلى أساتذتي الأفاضل

لكم.. كل التقدير والوفاء

## الشكر والتقدير

أحمد الله حمد الشاكرين اللهم لك الحمد كل الحمد.

الحمد لله الذي أعانني على بلوغ نهاية الدرب.

كل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور غسان الحلو لقبوله أولاً الإشراف على رسالتي،

ولكونه بحق نبهاً عذباً لم يتوان للحظة عن تقديم كل الدعم والتشجيع والمعرفة لي فصبر

ونصح وتعاون وكان ذا صدر رحب .

فالشكر كل الشكر لقامتكم العظيمة فقد كنت ومازلت وستبقى قيمة علمية وإنسانية عظيمة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور مجدي الزامل والدكتورة هبة سليم على تفضلهم

بمناقشة رسالتي وعلى ما بذلوه من جهد فلهم مني الشكر والتقدير.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

علاقة القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية  
بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد،  
وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية  
مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

رشا خالد أحمد نزال

اسم الطالب:

رشا نزال

التوقيع:

٢٠٢١/٣/٢٤

التاريخ:

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ك	فهرس الملاحق	.....
ل	فهرس الأشكال	.....
م	الملخص باللغة العربية	.....
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>	.....
1	المقدمة	.....
5	الإطار النظري	.....
21	الدراسات السابقة	.....
21	أولاً: الدراسات العربية	.....
25	ثانياً: الدراسات الأجنبية	.....
35	التعقيب على الدراسات السابقة	.....
37	مصطلحات الدراسة	.....
37	مشكلة الدراسة	.....
38	أسئلة الدراسة	.....
39	فرضيات الدراسة	.....
40	أهداف الدراسة	.....
41	أهمية الدراسة	.....

42	حدود الدراسة .....
43	<b>الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات</b> .....
43	منهجية الدراسة .....
43	مجتمع الدراسة .....
47	أداتي الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها .....
47	صدق أداتي الدراسة .....
48	ثبات أداة الاستبانة .....
49	إجراءات الدراسة .....
50	المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة) .....
51	<b>الفصل الثالث: نتائج الدراسة</b> .....
51	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة .....
77	<b>الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات</b> .....
77	مناقشة نتائج الدراسة .....
83	توصيات الدراسة .....
85	المصادر العلمية .....
96	الملاحق .....
b	Abstract .....

## فهرس الجداول

- جدول 1: خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 240) ..... 45
- جدول 2: الثبات لأداتي الدراسة. .... 48
- جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن=240)..... 52
- جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال اتخاذ القرار. .... 53
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال العلاقات الإنسانية ..... 54
- جدول 6: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة الرشيقة والمعيار (3) (ن = 240). .... 55
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن=240)..... 57
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال الرضا عن المهام والواجبات. .... 58
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال الرضا عن تقدير واحترام الذات. .... 59
- جدول 10: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي والمعيار (3) (ن = 240). .... 60
- جدول 11: العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى المعلمين (ن = 240). .... 117
- جدول 12: مساهمة الرضا الوظيفي للمعلمين في القيادة الرشيقة لمديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن = 240). .... 117
- جدول 13: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 240)..... 118
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=240)..... 119

- جدول 15:** نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 240). ..... 120
- جدول 16:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240). ..... 121
- جدول 17:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240). ..... 122
- جدول 18:** نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240). ..... 123
- جدول 19:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240). ..... 124
- جدول 20:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 240). ..... 124
- جدول 21:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 240). ..... 125
- جدول 22:** نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 240). ..... 126
- جدول 23:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240). ..... 127
- جدول 24:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240). ..... 128
- جدول 25:** نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240). ..... 129

**جدول 26:** نتائج اختبار (Tukey) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الرضا عن المهام والواجبات والرضا عن تقدير واحترام الذات وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240). 130.

**جدول 27:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص (ن = 240)..... 130.

**جدول 28:** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الأول (ن = 10)..... 131.

**جدول 29:** التكرار والنسبة المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثاني (ن = 10)..... 131.

**جدول 30:** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثالث (ن = 10)..... 131.

**جدول 31:** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الرابع (ن = 10)..... 132.

**جدول 32:** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الخامس (ن = 10)..... 132.

**جدول 33:** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال السادس (ن = 10)..... 132.

## فهرس الملاحق

96	ملحق أ: الاستبانة بصورتها الأولى.....
100	ملحق ب: الاستبانة بصورتها النهائية.....
104	ملحق ج: أسماء لجنة المحكمين.....
105	ملحق د: مقابلة المعلمين.....
117	ملحق هـ: الجداول.....

## فهرس الأشكال

شكل 1: خط الانحدار لمساهمة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في القيادة الرشيقة القيادة الرشيقة لمديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات نظر المعلمين .....62.

## علاقة القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

إعداد

رشا خالد أحمد نزال

إشراف

أ.د. غسان الحلو

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى علاقة القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج المختلط (الكمي النوعي) مستخدمةً أدواتي : (الاستبانة ، والمقابلة)، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة ( 4000 ) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ( 240 ) معلم ومعلمة، وقد جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، ثم وزعت الاستبانة إلكترونياً لسهولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع، وحللت بيانات الاستبانة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

واستخدمت الباحثة أداة ثانية للدراسة وهي المقابلة؛ وذلك بهدف الحصول على تفسيرات أوضح للنتائج الكمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وقامت الباحثة بإجراء المقابلات على عينة بلغ عددها (10) معلمين ومعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: درجة ممارسة القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات من وجهات نظر المعلمين ، وقد جاءت درجة

الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية قباطية بدرجة مرتفعة في مجالي تقدير واحترام الذات والرضا عن المهام والواجبات، إلا أن درجة الرضا عن الجانب المالي جاءت بدرجة منخفضة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن الرضا الوظيفي مسؤول عن ما يقارب (10%) من ممارسات القيادة الرشيقة، وكشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والتخصص، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والتخصص. كما أشارت النتائج النوعية إلى اتفاق المعلمين على ربط مفهوم الرشاقة الإدارية للمدير بالأخذ برأي المعلمين واتخاذ القرار الأنسب حسب الوقف، وأن هذه الممارسات الرشيقة تسهم في تعزيز العملية الإدارية والتعليمية، كما أجمع المعلمون على إمكانية عقد دورات تدريبية وتعريفية للمديرين لتعريفهم بنمط القيادة الرشيق. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بـ عدد من التوصيات، أهمها: ضرورة تدعيم ممارسات القيادة الرشيقة في جميع مدارس الوطن لما لها من آثار بناءة في الرضا الوظيفي للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، الرضا الوظيفي، مديرو المدارس الحكومية.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

يعد العصر الحالي عصر المعرفة والتطور التكنولوجي والمعرفي الهائل، الذي يفرض على الجميع أفراداً ومؤسساتٍ أن تستوعب هذه التطورات، وأن توائم أنظمتها بما يضمن لها اللحاق بركب الحضارة، والابتعاد كل البعد عن النمطية والتخلف والرجعية والانغلاق، لذلك كان لزاماً على القيادات حصرًا أن تكون ذات كفاءات عالية، لتكون قادرة على التعامل مع متطلبات هذا العصر، وبالضرورة، الوصول إلى التلذذ بشهد النجاح، ومن هنا تبرز الأهمية العظيمة للقائد في مؤسسته، فهو من يملك عوامل البناء أو الهدم، والتقدم أو التخلف، والانفتاح على العالم أو الانغلاق والرجعية، فهو من يتحكم بمصير مرؤوسيه بطريقة مباشرة وغير مباشرة، فالقائد بإمكانه أن يحول مكان العمل إلى جنة يُقبل عليها المرؤوس بسعي وإخلاص، أو في الجانب الآخر، أن يحوله إلى جهنم وبئس المهاد بالنسبة للعامل، فلا يطيق صبراً على الرحيل، ويسعى لأن ينهي ساعات عمله ويرحل عن شؤم هذا المكان.

لقد حاز موضوع القيادة على اهتمام الإنسان منذ القدم وعلى مر العصور، بغض النظر عن بساطة طرحه أو تعقيده، سطحيته أو عمقه، فلم يذكر التاريخ أمةً إلا واهتمت بالقيادة، وما ذل ك إلا إيماناً من الأمم بأن مصيرها يرتبط حتماً بقادتها، فهم القادرون على ترك أثرٍ في الجماعة، فالقائد هو من يمسك بزمام الأمور ويصنع القرارات وينفذها بتنسيقٍ وإتقان، ليضمن وصولَ تابعيه وإياه إلى بر النجاح (الغامدي، 2021).

كما أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، فمنذ وجد الإنسان على أرض هذه البسيطة وهوي مارس الإدارة بطريقة غير مباشرة، فقد كان ينظم ويرتب ويقيم أموره وإن لم يكن يعلم بعد أن ما يقوم به فعلياً يندرج تحت مسمى الإدارة وعملياتها المنظمة، وتطورت هذه العمليات مع تطور حياة الإنسان، ومن الواجب القول أن

الإدارة بدأت في المجالات الصناعية والتجارية، ثم انتقلت إلى المجال التربوي بدايةً في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأت الإدارة التربوية تفرض نفسها علماً قائماً بحد ذاته (القرني، 2017).

لقد باتت الإدارة عاملاً حاسماً في نجاح المجتمعات أو فشلها، وهي كذلك ضرورة ملحة لا بد من تطبيقها وسبر أغوارها للتعرف إلى أكثرها نجاعةً وتطبيقاً، وبعداً عن المبالغة، وبهذا يمكن القول أن الإدارة أصبحت مفتاحاً سحرياً لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدول (عبد الله، 2020). فقد أصبح من الصعب على المنظمات ، وفي مقدمتها المؤسسات التربوية، أن تتوقع الأحداث القادمة والتهديدات المستقبلية، لذلك أصبحت بحاجة ماسة لقيادة مرنة للتعامل مع كافة السيناريوهات المحتملة (Attar, Abdul-Kareem, & Akkaya, 2020)

فالقائد الفعال هو القائد الذي ينخرط في العمل، فيشرع في تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها، ويقوم بعمليات الموازنة بين مدخلات العملية الإدارية ومخرجاتها، إضافةً إلى الاهتمام بالعنصر البشري واحتياجاته والعمل على بناء ثقة متبادلةٍ بينه وبين مرؤوسيه (Mastranglo ,et.al.,2004).

وتبرز أهمية القيادة التربوية باعتبارها الوكن الأساس لتقدم المؤسسة التعليمية، ويفقدان القيادة الصالحة الحكمة لن تتعم المؤسسة بالإصلاح اللازم، نظراً لأهمية المكانة التي تلعبها الإدارة دون غيرها من الوظائف الإدارية (الطوره، 2021).

ومن هنا تبرز ضرورة الملحة لاختيار القائد التربوي الكفو الذي يمتلك الصفات القيادية التي تمكنه من السير بمؤسسته نحو قمم النجاح، وتتبع هذه الأهمية من الدور الرئيس للمؤسسات التعليمية في بناء أجيال المستقبل، وإعدادها إعداداً سليماً لتكون قادرة على مجابهة تحديات العالم، وما أكثرها! (الرفاعي، 2021). كما أن القائد يتوجب عليه امتلاك بعض الخصائص والصفات المكتسبة والموجودة أصلاً لديه وأن يعمل على تهذيبها وتعزيزها واستثمارها ، ولا بد من ذكر أن الجميع يمتلكون حداً أدنى من الصفات القيادية (Jones, 2018).

تعد المدارس اللبنة الأساسية في بناء المجتمع، فهي تشكل فكر الأفراد وتساوم في تكوين منظومتهم القيمية التي ستحكم تصرفاتهم، صغيرها وكبيرها مستقبلاً، كما تشكل بيئة مناسبة لتطوير مهارات الأفراد وتمييزها، وإكسابهم مهارات وخبرات لا غنى عنها لمواكبة العالم المتطور، فلم يعد دور المدرسة مقتصرًا على الجانب المعرفي فقط، بل أصبح من واجبها أن تعد الطلاب لمواجهة الحياة (جده، 2021).

وانطلاقاً من أهمية المدرسة، وجب اختيار الإدارة المدرسية الملائمة لما لها من عظيم الدور في إنجاح العملية التعليمية التعلمية كاملة، من خلال ما توفره للمعلمين والطلبة من دعم ومساندة بتوفير المناسب من الوسائل التعليمية لهم، والحيلة دون تأثير العوامل المثبطة على دافعيتهم نحو إتمام العملية التعليمية على أكمل وجه، وبذلك فهي تقود المؤسسة ككل نحو طريق النجاح (الأصفر، 2021)، حيث يتوجب على الإداري أن يراعي الجانب الإنساني في التعامل مع مرؤوسيه، وأن يعمل جاهداً على تحسس احتياجاتهم والعمل بجد على تلبيةها (Brauckmann, Pashiardis, & Ärlestig, 2020).

فلم تعد مسؤولية المدير القيام بالأعمال الروتينية التقليدية فقط، كالحفاظ على النظام وسير جدول الحصص اليومية، والوقوف على دوام الطلبة، بل ذهبت مسؤولياته إلى أبعد من ذلك بكثير، فأصبحت مهمته تشمل الاهتمام بتوفير الظروف التي تضمن للطلبة الحصول على تعليم أكثر جودة ونمو جسدي وعقلي وروحي سليم، وقد ظهر من هنا الجانب الإنساني للقيادة والذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية، فبالتعامل الحسن تُبنى القيادات، وهو الهدف الأسمى الذي تسعى المدارس إلى تحقيقه، فبناء قادة المستقبل هو روح مهمتها (الرشيدي، أبو الوفا، حسين، 2018).

وتعد درجة المرونة التي تتمتع بها الإدارة المدرسية في التعامل مع المرؤوسين إحدى العوامل المهمة التي ركز عليها عالم الإدارة (فايول) (Fayol)، فقد وضع فايول توليفة للإدارة الناجحة مكونة من (14) مبدأ، ومن أهم عناصرها المرونة والتوفيق بين مركزياتها ولا مركزياتها، فلا يجب بأي حال على المدير أن يفكر في اتجاه واحد، أو أن يهمل آراء العاملين معه، فلا بد من الأخذ بآرائهم، وبخاصة المعلمين، فهم الأكثر

قرباً من الطلاب، والأكثر معرفة بمشاكلهم واحتياجاتهم، لذلك فإن إهمال مشورتهم سيؤدي حتماً لاتخاذ قراراتٍ خاطئة، لا تؤدي إلى التطور بـمكان! (Ramakrishna, 2019).

ولابد من إدراك حقيقة مفادها أن الوضع العام في المدارس يعاني من بعض الأزمات التي تعود جذورها إلى غياب التخطيط السليم، ووجود كوادِر إدارية غير مؤهلة تأهيلاً حقيقياً يمكنها من التعامل مع متغيرات العصر، وتفهم أوضاع الطلاب والمعلمين ومراعاة أوضاعهم النفسية، والعمل على دعمهم وتشجيعهم وإكسابهم الصفات القيادية المحببة ليغدوا حماة الوطن (محمود، 2017).

وانطلاقاً مما سبق، اتضح للباحثة أن النمط القيادي الذي يتبعه المدير يترك آثاراً لا يستهان بها في المعلمين، ويظهر هذا الأثر تحديداً في مدى رضاهم الوظيفي، والذي ينعكس بالطبع على جودة أدائهم داخل غرفهم الصفية، والذي يقرر بدوره مدى نجاح العملية التعليمية التعلمية، فالمعلم إن كان راضياً سيكون معطاءً ينافس الطائي في كرمه في العلم، والعكس تماماً إن لم يكن يشعر بالرضا عن وضعه الوظيفي، وهذا ما لاحظته الباحثة خلال عملها في سلك التربية والتعليم، فهناك بالتأكيد فرق شاسع بين أداء المعلم الذي يشعر بالسعادة والارتياح في بيئة عمله ومناخها وآخر تضيق به الأرض رغم اتساعها وتنقص أنفاسه كأنما يصعد في السماء حين يكون في عمله.

وقد جاءت هذه الدراسة بناءً على اطلاع واستقصاء الباحثة العميق لموضوع القيادة التربوية وتحديد القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية وتأثيرها على درجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها المعلمون والمعلمات، ويؤمل أن يفيد من هذه الدراسة كل من الحكومة الفلسطينية ومتخذي القرارات ومديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات والطلبة وكل من له اهتمام بموضوع القيادة التربوية الحكيمة.

### أولاً: القيادة الرشيقة

يمكن تعريف القيادة الرشيقة على أنها مجموعة الخطوات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، من خلال تعاون أفراد مجموعة العمل، تحت إدارة حكيمة ذات حنكة إدارية عظيمة، تسعى إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين، بالإضافة إلى امتلاكها بصيرة إدارية مستقبلية متميزة، قادرة على مراقبة الأداء ومعالجة الأخطاء وتجنبها قدر الإمكان (الحمداني، 2021).

كما يمكن أن تعرف القيادة الرشيقة على أنها انعكاس لمجموعة الصفات التي يمتلكها القائد والتي تميزه عن الآخرين، و تساعده في تحقيق التقدم والنجاح المميز . كما ويمكن أن تعبر القيادة الرشيقة عن قدرة المؤسسة على الأداء السريع الذي يمتاز بالاستجابة للمتغيرات الطارئة والتعامل معها بفتنة وذكاء، وتتميز بالقدرة على إدارة الأزمات بحنكة وبعد نظر (أبو زهير، 2020).

وتسعى القيادة الرشيقة إلى إزالة حواجز الطريق للنجاح حتى يصبح الموظفون أكثر فعالية وإنتاجية، وتؤدي إلى نتائج أفضل مع تقليل الهدر في الوقت والموارد في المؤسسة، من خلال الاستقلالية وحماية المؤسسة من تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة منخفضة، وإطلاق العنان للقوة الكاملة لقوتها العاملة، وه و أمر ضروري تتصح المؤسسات باعتماده طريقة للإدارة والتعامل مع عاملها خاصة في ضوء التطورات الكبيرة التي تطرأ على عالم الأعمال يومياً في المؤسسات الخدمية والاقتصادية (Betterworks, 2021).

فالقيادة الرشيقة إذن هي أسلوب يعتمد ما بعد الحداثة للقيادة، وتدور نشاطاتها حول عملية التغيير أو عدم التغيير، هذا عدا عن أنها تعد أكثر ديناميكية وتطوراً، علاوة على ذلك ، يمكن لأشخاص مختلفين داخل نفس المجموعة تولي دور قيادي اعتماداً على الظروف التي يحكمها العمل ومتطلباته حسب ما

يؤكده أكايا (Akkaya B. , Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic

أما القادة الرشيقون يوصفون بأنهم قادة أكثر إنسانية وديمقراطية وشمولية، لأنهم يقدمون لعاملهم "السبب" ويتقنون بهم لاكتشاف وتقديم الكيفية التي يعملون بها، كما أنهم يزودون فرقتهم بالاستقلالية في التنظيم الذاتي والإبداع وتنفيذ المهمات كما يفيدماسجو (Masgo, 2021).

وترى الباحثة أن مفهوم القيادة الرشيقة يتمحور حول فكرة رئيسة كبرى، ألا وهي تفهم القائد لفرقة عمله، وأن يفتح أبواب الاتصال والتواصل معهم على مصراعها، فلا يهمل أحداً ولا يتجاهل آخر، وهي أيضاً تسلط الضوء على فكرة المشورة والديمقراطية، وتؤكد على أهمية أن يجتمع القائد بالعاملين معه ويأخذ بأرائهم، بل ويشركهم في اتخاذ القرارات، وهو أمر بالغ الأهمية، فحين تشرك شخصاً في اتخاذ القرار، فإنه بالتأكيد سيصبح مدافعاً حامياً ساعياً لإنجاح وتنفيذ هذا القرار، وهذا هو أساس النجاح وأصله.

### عناصر القيادة الرشيقة

يمكن تلخيص عناصر القيادة الرشيقة حسب ما تراه حقيقة (2018) بالآتي:

**أولاً: القائد :** وهو الشخص المسؤول عن تحريك الجماعة وحث الروح المعنوية فيهم، وإشغال طاقاتهم الكامنة للسير نحو تحقيق الهدف.

**ثانياً: الجماعة:** فلا يمكن ممارسة القيادة بأي شكل من الأشكال دون وجود مجموعة من التابعين.

**ثالثاً: التأثير :** وهو الهدف الذي يسعى إليه القائد، والذي يمكن القائد من تسيير الجماعة في الطريق الذي يراه مناسباً للوصول إلى الهدف.

**رابعاً: الهدف :** وهو ما تطمح العملية بأسرها لتحقيقه، والذي يجب أن يحوز على إيمان الجماعة والقائد لتحقيقه.

**خامساً: الموقف:** وهو المساحة التي تتيح للقائد أن يبرز قدراته التي تميزه عن الجماعة.

### مزايا القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة كما يراها الفتلوي(2017) بالآتي:

تؤدي إلى وصول المطلوب من العمال بالطريقة المثلى عن طريق وضوح المعلومات الواردة من المدير ودقتها والتأكد من فهم العمال للمطلوب منهم، كما تعين على تبادل المعلومات والأفكار بصورة أفضل، مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مخرجات ذات جودة أعلى، إضافة إلى أن القيادة الرشيقة تؤمن إيماناً عميقاً بأن العاملين هم رأس مال المؤسسة البشري، وه و أثنى ضروب رأس المال، وبذلك فهي تستخدم طريقة المشورة وتضم العاملين في اتخاذ القرارات وتصغي إلى اقتراحاتهم، وبذلك فإن الرضا الوظيفي والمسؤولية تزداد بشكل ملحوظ لدى العاملين.

ويولد أسلوب القيادة الرشيقة مناخات من المحبة والتعاون بين القادة و العاملين، والعاملين ونظرائهم، كما وتسمح الرشاقة الإدارية بمواكبة كل ما هو حديث من أساليب الإدارة لضمان البقاء في بيئة يطلب فيها العملاء دائماً كل ما هو متجدد وجديد ومتطور، كما تؤدي إلى ضمان سيادة الإنتاج الأجدد بناء على ما توصل إليه أبو رغييف وصابر (Abu Ragheef & Sabr, Using Agile Chain Management for Leadership Cost Strategy, 2021).

### خصائص القيادة الرشيقة وأبعادها

لقد أصبح في الإمكان تحديد بعض خصائص القيادة الرشيقة ومنها: أن القائد الرشيق يتمتع بالسرعة والتغيير والمرونة والكفاءة والتعاون والوعي الذاتي، و يركز على العمل الجماعي والتعاون، ويمكن تلخيص خصائص وأبعاد القيادة الرشيقة كما عرضها أكايا (Akkaya & MERİÇ, 2020) في النقاط الآتية:

-**السرعة:** وتتعلق في سرعة استجابة القائد للمتغيرات وحسن التعامل معها وإدارتها، والقدرة على التعلم من الأخطاء، فارتكاب الأخطاء أمر طبيعي مقبول، إلا أن العامل الحاسم هو تقبل التعلم من هذه الأخطاء وتجنبها في المواقف القادمة.

-**التغيير:** ويدور هذا العامل حول خفة الحركة وكيفية التعامل مع الأمور المعقدة التي تطرأ في إطار العمل ، وهو أمر لا يمكن التنبؤ به اليوم. لذلك، لا يمكن التخطيط للمشاريع التي لا يمكن التنبؤ بها وهنا يدرك القائد أن لا مفر من التغيير. هذا ويستجيب القائد لتوقعات واحتياجات بيئة العمل وفقاً لهذه البيئة المتغيرة والمعقدة. وغالباً ما يكون القائد قلقاً للغاية وفضولي التفكير ويسعى لتعلم أشياء جديدة وإحداث التحسين لتلبية تلك التوقعات والاحتياجات. وبهذا فإن القائد لا يتمتع بالتجارب الجديدة فحسب، بل إنه حريص على معرفة الأشياء والأساليب الجديدة وكيف يتعامل معها بفعالية، وكيف يحدث التغيير ويخرج من نطاق راحته، وليس ذلك فحسب، بل يشجع المتابعين على القيام بذلك أيضاً.

-**المرونة:** ويتعلق هذا العامل بالموارد، فالقائد يجب أن يكون على دراية بكيفية الاستفادة من الموارد (الموارد البشرية ، المواد ، المنتجات ، مبادئ الإدارة ، الخطط ، إلخ)، والقائد الرشيق لابد أن يكون مرناً في استخدام جميع موارد المؤسسة، فهو يغير الموقف والفريق عند الحاجة، وهو يفهم أن الموارد هي مصدر أو إمداد يتم من خلاله تحقيق النتائج المرجوة من العمل، كما أن القائد على استعداد لتحمل المخاطر ويحاول التخلص مما يعيق النجاح.

-**الكفاءة:** وتتمحور الكفاءة حول طبيعة الحركة الذهنية والإبداعية للقائد، فالقائد يمتلك تفكيراً متبايناً وقدرة على إيجاد أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل، بعبارة أخرى، يفكر القائد بشكل نقدي في حل المشكلات الأكثر تعقيداً وإيجاد حل من خلال إقامة اتصالات جديدة. فقد ذكر سبيد ومادو (Spayd & Madore, 2019) أن قدرة القائد هي التواصل مع الآخرين بطريقة شجاعة وعالية النزاهة، على اعتبار أن هذا البعد يتكون

من النزاهة والأصالة، حيث يتمتع القائد بالقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين بأسلوبه وسلوكياته عالية النزاهة بدلاً من التعبيرات اللفظية التي تتمثل بقلة التأثير في سلوكيات وعواطف العاملين.

**-العمل الجماعي:** و يتعلق هذا الأمر بطبيعة العلاقة بين الموظفين والمديرين، ويتعلق أيضاً بتعاون أفراد العمل بعضهم مع بعض، وتشير بعض الأبحاث إلى الحاجة إلى قيادة تعاونية ومنهجية لقيادة أفضل، والتي قد تتجح من خلال تعاون الفريق أتكسون (Atkinson, Loftus, & Jarvis, 2015) ويفهم القائد ويعرف كيفية التواصل مع الآخرين ويحاول التغلب على المشاكل من خلال التركيز على الأداء الجماعي. أما بيترسوهولينيك، و كنيبيج، وسبيتزمولر، ودايموتاكس (Pieterse, et al., 2019)، فقد اقترح أن الفرق المنخفضة في الإدارة الذاتية والعمل الجماعي تتطلب أن يكون أعضاء الفريق منسقين في توجهات أهدافهم، أما سامبا وويليامزوفولر (Samba, Williams, & Fuller, 2019) فدعا أيضاً إلى البحث الاستراتيجي الذي يسلط الضوء على فكرة الفريق، لا يتيح تعاون الفريق إمكانية أكبر لتقدير التجربة الحية ووجهات النظر المختلفة للعالم فحسب، بل يمكنه أيضاً تحفيز التعلم عبر التخصصات أيضاً حسب ما يراه كل من بولدن، ووارن، وجولاتي، وكولني، وجارفس (Adelaine, Warren, Gulati, Conley, 2019) Jarvis, Bolden, وقد ذكر مادوروسبايد (Spayd & Madore, 2019) أن قدرة القائد هي التواصل مع الآخرين بطريقة تبرز الأفضل في الأفراد والمجموعات والشركات. وهي تتألف من اللعب الجماعي والتعاون والتوجيه والتطوير والذكاء الشخصي.

**-الوعي الذاتي:** ويركز هذا البعد على نتيجة العمل الذي يقوم به العامل، ويجب على القائد أن يُلهم الفرق وأن يبني الثقة بينهم وبينه، فالقائد يعرفهم ويدرك قدراتهم ، ومدى تأثيرهم في الآخرين، وفي هذا الشأن فقد صرح مادور وسبيد (Spayd & Madore, 2019) أن توجه القائد يجب أن ينصب على التطوير المهني والشخصي المستمر ، ودرجة التعبير عن الوعي الذاتي الداخلي من خلال القيادة المرنة. كما ويقوم هذا البعد على التوازن ، ورياسة الجأش ، والتعلم الذاتي، وهنا يتحمل القائد الرشيق المسؤولية الشخصية عن

النتائج الأكثر أهمية. ويكون التركيز الأساسي للقائد الرشيق على مشروع واحد، وبعد الانتهاء من ذلك ، يبدأ القائد التركيز على مشروع جديد، ولا يحاول القائد إنهاء العديد من المشاريع في نفس الوقت، ويشجع المشاركات التعاونية ويضع احتياجات الآخرين أولاً لإكماله ، ويطور القائد نفسه بشكل مستمر .

وتتفق الباحثة على أهمية مثل هذه الأبعاد للقائد الرشيق، فمتغيرات اليوم تفرض على القائد أن يكون مرناً ومتقبلاً للتغيرات التي تطرأ على الأمور اليومية لسير عمل المؤسسات، وهذا بالطبع يتطلب من القائد أن يتمتع بالكفاءة اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات وضبطها والإفادة منها قدر الإمكان واتخاذ القرارات السريعة التي تنفذ المؤسسة من إهدار الوقت والجهد عبثاً، وهذا لا يتأتى إلا إن كان القائد بالفعل مدركاً لطبيعة وماهية العمل الذي يقوم به، ويفقدان تلك الأبعاد لا يمكن للقائد أن يكون رشيقاً مرناً في إدارة مؤسسته بأي حال من الأحوال.

### مبادئ القيادة الرشيقة

لتحقق القيادة الرشيقة أهدافها المتمثلة في تحقيق أفضل إنتاج تطمح إليه، لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ والتي أرساها العالم (Jeffrey) الوارد في (بن وارثو و جابة، 2016) وهي :

أن تتدفق الاتصالات والمعلومات والأفكار بسلاسة في المؤسسة لمواجهة المشاكل التي تطرأ في العمل ، و أن تمتلك الم دراسة بصيرة بعيدة المدى، بمعنى أن يهتم القائد بالخطط المستقبلية وليس فقط الخطط القصير الآنية ، ومحاولة الم دراسة أن تبتعد كل البعد عن الإجراءات البيروقراطية التي تحد من سير العمليات المؤسسية بسرعة.

كما أكد على ضرورة أن توازن المدرسة بين عمليات السحب والدفع كي لا تقع في مشكلة الإنتاج الزائد.

وأن تشجع المدرسة ثقافة تسليم المهمات في الوقت المحدد وعدم التأخر في المؤسسة، وذلك لعدم الوقوع في مشاكل هم في غنى عنها، وأن تطمح المؤسسة للتطوير والتحسين بشكل مستمر .

إضافة إلى أن تركز المدرسة على وضوح القواعد والمبادئ التي يقوم عليها العمل ووصولها إلى جميع الفرق العاملة، واعتمادها على الآلات والتكنولوجيا التي ثبتت نجاعتها كي لا تقع المؤسسة في إضاعة الوقت والجهد سدى.

ويرى ضرورة أن يسعى القائد إلى تشكيل قادة جدد من العاملين معه، قادرين على تسيير أمور العمل ، وأن تؤمن المدرسة بالتخصص، وتبدي احتراماً عظيماً للعنصر البشري ، وتشير إلى أهمية أن ينزل القائد إلى الميدان ليعرف ويفهم الأمور كما تسير، وأن لا يكتفي بما ينقل إليه من معلومات حول سير العمل. إضافة إلى أن تدرك المدرسة أنها في رحلة تعلم مستمرة، فلا ضير من التعلم من الغير، وتقبل النقد والتعلم من الأخطاء، فالأخذ بالعبر هو عنوان النجاح.

### متطلبات تطبيق القيادة الرشيدة

وضع (كرتات، معوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، 2020) مجموعة من النقاط التي يضمن تواجدها توافر كافة المتطلبات لتطبيق الرشاقة الإدارية، ومنها الآتي:

التأكد من تكامل المخرجات، وأن المنتج النهائي مطابق للمواصفات المطلوبة، والعمل على كشف العوائق ومساعدة العاملين في الوصول إلى درجة الإتقان المطلوبة.

أن تقوم القيادة بإتباع نظام التجزئة في العمل، وهذا ما يميز القيادة الرشيدة عن غيرها.

## - النظريات المفسرة للقيادة الرشيقة

يرى الشقران (2021) أنه يمكن تصنيف نظريات القيادة الرشيقة في الآتي:

### أولاً: النظرية التقليدية

وهي خليط ما بين نظرية الرجل العظيم التي تعتمد وجود مهارات وخصائص تميز القائد عن غيره وتبرزه، ونظرية السمات التي تفترض أن القادة لا بد وأن يكونوا حاملين لبعض الصفات المحددة سواء كانت موروثية أم مكتسبة، وقد اختلف العلماء على تحديد طبيعة هذه الصفات إلا أنهم أجمعوا على بعض السمات منها الذكاء، والإصرار، والثقة بالنفس، وتؤكد هذه النظرية على ضرورة تمتع القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مع ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يتلق مع مبادئ القيادة الرشيقة التي تنص على الفعالية في اتخاذ القرارات مع التشديد على أن يستشير القائد مرؤوسيه قبل اتخاذ للقرار.

### ثانياً: النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على سلوك القائد في المواقف المختلفة، وتفترض أنه لا يوجد سلوك واحد مثالي لجميع المواقف، فالقائد قد ينجح في موقف ويفشل في آخر ، وتقضي هذه النظرية أن الحكم في تحديد سلوك القائد هي طبيعة الموقف الذي يتعامل معه مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل موقف عناصر وأبعاداً خاصة لا بد وأن يأخذها القائد بالحسبان قبل اتخاذ أي قرار، وهذا ما يتفق مع مبادئ القيادة الرشيقة التي تقوم على التفاعل مع المواقف والمتغيرات بطريقة مناسبة.

### ثالثاً: النظرية الموقفية

ويرى رواد هذه النظرية أن الموقف هو الفيصل في تحديد السلوك الذي يسلكه القائد، وهو يعتمد على طبيعة الموقف من حيث التعقيد أو البساطة، إضافة إلى طبيعة جماعة العمل وطبيعة القائد ذاته ، ولا

تحصر القيادة في شخصٍ واحدٍ على الإطلاق، بل تقضي هذه النظرية بأن القائد وليدٌ للموقف والظروف المحيطة، فالقائد يظهر عندما تنهياً الظروف المناسبة له. وتركز هذه النظرية على واحد من أبعاد القيادة الرشيقة وهو ضرورة التفاعل والتعامل الصحيح مع المتغيرات المحيطة ببيئة العمل، فهي تعتبر أن القائد المثالي هو من يحسن استثمار الظروف الخارجية والمتغيرات لما فيه صالح المؤسسة التي يديرها.

وبذلك فإن النظريات التي تفسر القيادة يمكن تلخيصها بنظرية تقليديةٍ تركز على الدمج بين المهارات التي تميز القائد عن غيره والسمات التي يحملها القادة دوناً عن غيرهم، والنظرية السلوكية التي تسلط الضوء على تصرف القائد حسب الموقف، إضافة إلى النظرية الموقفية التي ترى أن القائد هو وليد الموقف.

#### - التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة

أدت التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة على العالم كما يراها (باش، 2020) إلى وجود تحديات طارئة تواجه القيادة الرشيقة وتجعل مهمتها في النجاح في بلوغ أهدافها أصعب، ومن هذه التحديات:

-**المنافسة:** فقد أصبح لزاماً على المؤسسات كافة اليوم أن تضع في حساباتها السيطرة على أكبر قدر ممكن من سوق العمل، وذلك يتأتى من خلال تخفيض السعر ورفع الجودة.

- **العولمة:** أدى الانفتاح بكافة أشكاله إلى جعل العالم بيتاً صغيراً مشتركاً للجميع، وهذا بالطبع فرض على المؤسسات المنافسة على مستوى العالم أجمع.

- **الاستثمار في الموارد البشرية بالطريقة المثلى:** وهذا برز من خلال تحسس احتياجات العاملين والعمل الجاد على تحقيقها، فالعنصر البشري هو أثمان ضرور رأس المال.

## مهارات القائد الرشيق

ليتمكن القائد من أن يكون قائداً رشيقاً يتوجب عليه التمتع ببعض المهارات كما أشار إليها بوسبساري (Pospari،2020) ومنها:

- أن يتمتع القائد الرشيق بمهارات اتصال ممتازة تمكنه من نقل أفكاره والتعبير عنها بوضوح كبير للعاملين.
- أن يشجع القائد الرشيق على نشر العادات الجديدة الحسنة بين العالمين.
- أن يتمتع بالقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات التي تطرأ في سوق العمل.
- أن يشجع الابتكار والمبادأة لدى مرؤوسيه.

## ثانياً: الرضا الوظيفي

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مشاعر الموظف الجيدة التي يشعر بها عموماً في بيئة العمل، وهذا يعود إلى تلبية رغباته في العمل، وهو أمر تسعى المؤسسات إلى الوصول إليه لتوفير مناخات جيدة للعاملين حسب هينزفيلد (Heatherfield, 2019)، ويُعرّف الرضا الوظيفي على أنه المدى الذي يشعر فيه الموظف بالدوافع الذاتية والمحتوى والرضا عن وظيفته. وغالباً يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه يتمتع باستقرار وظيفي ونمو مهني وتوازن مريح بين العمل والحياة. هذا يعني أن الموظف يشعر بالرضا في الوظيفة حيث يلبي العمل توقعات الفرد، كما أن رضا الموظف يستحق اهتماماً أكبر. فهو لا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتفاظ بالموظفين فحسب ، بل إنه يساهم أيضاً في رفاهية العاملين وتماسك المؤسسة العام كما يؤكد د توروبوفاوميربيرج و جونسون (Toropove, Myrberg, & Johansson, 2021).

كما ويعكس الرضا الوظيفي شعوراً إيجابياً تجاه المهمة المنجزة، من خلال هذه القيمة للرضا الوظيفي ، سيشعر الفرد بالثقة والحماس في كل وظيفة يقوم بها. وفي مجال التعليم، تركز المناقشة بالطبع على الرضا الوظيفي للمعلمين لأن الدور الرئيسي في إيصال المعرفة في المدارس هو المعلم (Amin, et al., 2021).

أما من وجهة نظر الباحثة، فقد توصلت إلى إيمان مفاده أن الرضا الوظيفي يتمحور حول شعور الفرد بالارتياح والسعادة في مكان عمله، فيصل إلى إحساس أن هذا العمل هو جزء منه، فيتوحد بذاته مع عمله بحيث يصبح شيئاً واحداً، فالمعلم حين يشعر أن المدرسة مكان يجلب له الراحة والطمأنينة، لا مكان أشبه بالجحيم له، فإنه يؤمن في هذه الحالة أن الطلاب هم أمانة بين يديه، وهم أشبه ما يكونوا بالعجينة التي يشكلها المعلم كيفما يشاء، فيقوم بتشكيلها على أحسن وأمثل حال، فهو يحب عمله ويرتاح في بيئة عمله التي يجد فيها مديراً يستوعب احتياجاته ومشاكله، ويستشيريه في القرارات قبل إصدارها، وهو أمر واجب الحدوث بوجه خاص في سلك التربية والتعليم، فالمعلم هو الأكثر قرباً من طلابه، وهو الأعراف باحتياجاتهم، والأكثر إدراكاً لما ينفعهم ويفيدهم ويحقق هدف العملية التعليمية.

### أهمية الرضا الوظيفي

يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها على نوعية الأداء الذي يقدمه العامل، وبالضرورة فإن الأداء يتأثر بمدى شعور الفرد بالرضا الداخلي عن توزيع العمل، وعن المكافآت التي يتلقاها لقاء عمله، وطريقة تعامل المدير معه، فالاختلاف في أداءات أولئك الذين يشعرون بالرضا والذين لا يشعرون بتلك الحالة من الرضا أمر ملحوظ كما يؤكد بورني، وهذا تماماً ما يظهر مدى أهمية الرضا الوظيفي في أي مؤسسة كانت (Kudil & Borni, 2018).

## النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

### -نظرية ماسلو (Maslow,1954)

يفترض ماسلو ( Maslow ) في نظريته وجود سلم لاحتياجات الإنسان، يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية كالحاجة إلى الأمن والمسكن والغذاء، ويصل إلى تحقيق الذات وهي آخر درجات السلم، ويفترض ماسلو أن الفرد بإشباعه للحاجة الأولى ينتقل للثانية وهكذا، فهو يفترض وجود الترتيب في تحقيق الاحتياجات، ويؤكد ماسلو أن السبب الأول لشعور الإنسان بالانتماء والرضا يعتمد على مدى إشباعه لسلم احتياجاته، وأن أي اختلال في درجة الإشباع سيؤدي حتماً إلى خلل في نفسية الفرد كعدم الرغبة في العمل مثلاً. وتصبح هذه العوامل محددة لمدى الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد في بيئة عمله حسب جالي، وابن نورالدين وفرقان (Jali ,bin Nordin, Firkhan, 2021).

### -نظرية هرزبرج (Herzberg, 1968)

توصل هرزبرج بعد عدة دراسات قام بها على عمال بأن العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي تختلف عن تلك المؤدية إلى عدم شعور العامل بالرضا أو تقليله، فقد أكد أن عكس الرضا هو ليس عدم الرضا، وتمكن هرزبرج من تحديد عاملين أساسيين في الرضا الوظيفي للعاملين وهما العوامل المحفزة والنظافة، وتلخصت العوامل المحفزة في وجود عوامل محفزة كالإنجاز، والاعتراف، والعمل نفسه، وعوامل التقدم والنمو، أما عوامل النظافة فوجودها لن يحفز العاملين على بذل مجهود أكبر، إلا أن غيابها يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط، ومن هذه العوامل العلاقات داخل العمل، والراتب والأمن، وظروف العمل وغيرها (السيد، 2021).

## -نظرية الدرفر (ERG Theory, 1969)

عمل الدرفر على تطوير سلم الاحتياجات الذي أتى به ماسلو من خلال تصنيف التسلسل الهرمي للاحتياجات بناء على نظرية (ERG)، وهي اختصار لثلاث كلمات وهي: (الوجود والارتباط والنمو - Relatedness and Growth، Existence)، حيث يهتم الوجود بتوافر العناصر المادية الأساسية للوجود والتي اعتبرها الدرفر احتياجات فسيولوجية واحتياجات السلامة للإنسان، أما الارتباط فيعني بحاجة الإنسان لإقامة علاقات إنسانية طيبة مع الآخرين والتفاعل معهم، وأخيراً حاجة الإنسان إلى النمو والتطور وهي رغبة متجذرة في الإنسان وهو ينطوي أيضاً على تحقيق الذات والحاجة إلى التقدير، كما اقترح الدرفر نظرية الانحدار لتتماشى مع نظريته، حيث قال أن الإنسان حين يفشل في تحقيق المطالب العليا فإنه يضاعف جهوده سعياً إلى تحقيق حاجاتٍ دنيا (Wayback Machine,2011).

## -نظرية القيمة

يرى أدوين لوك (Edwin Locke) أن الرضا الوظيفي يمكن تفسيره على أنه قدرة العامل على توفير العوائد والمنافع من العمل، حيث حدد لوك ثلاثة عوامل رئيسة لشرح مفهوم الرضا الوظيفي من وجهة نظره وهي:

أولاً: درجة رغبة العامل في الحصول على عنصر وظيفي معين في المؤسسة.

ثانياً: كمية العنصر الذي يحصل عليه فعلاً.

ثالثاً: درجة أهمية الفائدة التي يحققها العامل.

ويرى لوك أن الرضا الوظيفي للعامل يتمحور حول مدى حصوله على هذه المنفعة، وأنه كلما حقق العمل له منافع أكبر كان رضاه عن عمله أكبر، كما يؤكد لوك أن هذه المنافع هي ليست تماماً الاحتياجات التي حددها ماسلو، إنما تعتمد على وجهة نظر الأفراد أنفسهم (عكاشة، 2020).

## -نظرية الدافع والهدف (1968)

ويعتبر لوك (Edwin Lock) أنه م رواد هذه النظرية المفسرة للرضا الوظيفي، حيث يقول إن وجود هدف أو مجموعة من الأهداف هو أمر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه أبداً ليتمكن الفرد من تحديد الطريق التي سيسلكها، وأن هذه الأهداف نفسها تصبح محركاً ودافعاً للفرد ليعمل على الوصول إليها، فهي بالطبع غايات يجب تحقيقها (عبد الوهاب و البياتي، 2022)

## -نظرية الإنجاز (Achievement Theory)

يعتبر ماكلياند وهو رائد هذه النظرية عالم نفس اشتهر باهتمامه بنظرية الحاجة، وقد تأثر في تحليلاته بتحليلات فرويد، وقد فسر ماكلياند أن بعض الأشخاص لديهم نزعة لتحقيق الإنجاز وتشكل هذه النزعة حافزاً كبيراً في تحقيق أهدافهم، ومثال ذلك يقول إن الطلبة الذين يوعدون بالتميز الكبير لقاء حصولهم على درجات عالية هم أكثر حماساً ودافعيةً من الطلبة الذين يسعون للحصول على المكافآت المالية فقط، وقد أجرى ماكلياند دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، وإيطاليا، والهند وبولندا، واقترح أن هذه النظرية توفر فرص الإثباع في ثلاثة مجالات وهي:

**أولاً: الحاجة إلى الإنجاز:** وتكمن هذه الرغبة في حب بعض الأشخاص للتحدي والصعاب فهم يمتنون أنفسهم بالتميز الذي سوف يلقونه عند نجاحهم في مهماتهم، وهو ما يشكل حافزاً كبيراً يدفعهم إلى المضي قدماً.

**ثانياً: الحاجة إلى السلطة:** وهي حاجة الفرد لأن يكون صاحب نفوذٍ يوجه الآخرين ويسيرهم، لذلك فهم يندفعون لتنفيذ المهام للحصول على السلطة.

**ثالثاً: الحاجة إلى الانتماء:** وهي رغبة الفرد لأن يكون محبوباً مت متعاً بعلاقاتٍ إنسانيةٍ طيبة (محمد و فليح، 2021).

## نظرية التوقع - Expectancy Theory (1964)

يعتبر فروم رائد هذه النظرية التي تتمحور حول أن الفرد يبذل جهداً لإنجاز الأعمال التي يعتقد أنها تؤدي إلى منافع معينة يطمح إليها، فتوقع الفرد أن العمل سيجلب له تلك المنفعة بشكل حافزاً يدفعه لبلوغه، ويعتمد حجم الجهد الذي يبذله الفرد على حجم التوقع الذي يحمله الفرد لنتائج ومنافع هذا العمل، إضافةً إلى توقع الفرد بالحصول على مكافأة عند إتمام الهدف، وهذا التوقع يقسم وفق ما يراه العيسى (2020) إلى:

أولاً: توقع يعود إلى قناعة الفرد بأن قيامه بعمل ما سيؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية معينة عليه.

ثانياً: توقع يعود إلى إيمان الفرد بأنه سيحصل على مكافأة عند القيام بعمل ما.

وبذلك يمكن القول أن الرضا الوظيفي يمكن أن يفسر من خلال نظرية ماسلو الذي يؤمن بوجود سلم ترتيبى لتحقيق الحاجات والتي تشترط تحقيقها بالترتيب، أو نظرية هرزبرج الذي يؤكد أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي تختلف عن العوامل التي تؤدي إلى تقليل شعور المرؤوس بالرضا، إضافةً إلى نظرية الدرغر الذي يسلط الضوء على ثلاث احتياجات وهي الوجود والارتباط والنمو ويشترط تحقيقها للوصول إلى الشعور بالرضا.

### عوامل الرضا الوظيفي

أفاد هيل (Hill, 2019) أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة يعتمد على وجود عدد من العوامل منها :

-فرص التطور: إذ إن توافر عوامل الترقية والحوافز نتيجة امتلاك الموظف لمجموعة من المهارات اللازمة في بيئة العمل يؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.

-العلاقة المفتوحة مع المديرين : إن وجود علاقة جيدة تربط الموظف بمديره يؤثر تأثيراً مباشراً في

إحساس الموظف بالسعادة وبالتالي رفع رضاه الوظيفي، فشعور العامل بوجود مدير يتفهم مشكلاته

ويناقشه ويحاوره ويشركه في اتخاذ القرارات يسهم إسهاماً كبيراً في رفع رضاه عن العمل، مما ينعكس بالضرورة إيجاباً على سلوكه وإنتاجيته في العمل.

-المكافآت المادية: وهو أمر طبيعي، فحصول العامل على مكافآت مالية عند قيامه بإنجاز مهام على

صعيد العمل، يدفع العامل إلى تقديم المزيد من الإنجازات بسعادة مطلقة، فهو يدرك تماماً الإدراك أن جهوده لن تذهب سدى، وأنه سيتم تقديرها من قبل القائمين على العمل.

-بيئة العمل الجيدة: يقضي الموظف نصف ساعات نشاطه في عمله، مما يتطلب وجود جو مثالي يسبب

الراحة لنفسية العامل، وهذا يتطلب وجود متطلبات تتعلق بالمكونات المادية للمكان وهي البيئة الفيزيائية:

كالإنارة والتهوية ومناسبة المكان لعدد العمال، إضافة إلى المكونات النفسية، كالتعاون والتحفيز والتشجيع، وإشاعة أجواء من الاحترام بينه وبين زملائه في العمل.

أما عن كيفية تحقيق الرضا الوظيفي، فيمكن الوصول إليه من خلال العملية التفاعلية التكاملية التي تحدث

بين مجموعة العوامل الآتية:

-الحاجة: لكل فرد في العمل حاجاته ورغباته التي يطمح إلى تلبيتها، فإن شعر الفرد أن العمل يلبي هذه

الاحتياجات، سيسهم هذا الشعور في إحساسه بالرضا العام.

-الحافز: وهو المحرك الداخلي الذي يجعل الفرد ينطلق بهمة ونشاط نحو العمل الذي يؤمن أنه سيحقق

احتياجاته.

-الشعور بالإشباع: ويعني وصول الفرد إلى حالة من إشباع احتياجاته ورغباته.

-الرضا: وتحدث هذه الحالة عند وصول الفرد إلى حالة الإشباع، بحيث يي درك الفرد أن عمله هو السبيل الوحيد لتحقيق ما يريد(شوقي، 2000).

### ثالثاً: الدراسات السابقة

#### 1.الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الرشيقة:

##### أ-الدراسات العربية

جاءت دراسة(بوعامر و بن أحمد، 2022) للوقوف على أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في جامعة غرداية في الجزائر، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قادة الجامعة جميعاً توزعوا بين عميد كلية ومسؤول قسم ومسؤول تخصص وبلغ عددهم ( 55) قائداً، وتم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة على عينة مكونة من (55) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعة هي جيدة، ووجود علاقة طردية بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بتدريب القادة على ممارسات القيادة الرشيقة كطريق فاعل ومناسب لإدارة الأزمات.

وهدف دراسة(سليحات و شقران، 2021) تعرف مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في مدارس العاصمة عمان وارتباطها بالتميز في المدرسة من جهات نظر المعلمين والمعلمات، واعتمد الباحث المنهج المسحي الارتباطي لتحقيق غرض دراسته، باستخدام الاستبانة أداة للدراسة على عينة قوامها ( 400) معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين والمديرات للقيادة الرشيقة قد جاءت متوسطة، وأن التميز المدرسي كذلك قد جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق القيادة الرشيقة القائمة على المشورة والديمقراطية للتوصل إلى قرارات حكيمة.

أما دراسة(دمرون، برشنيك، و زانا، 2021) فقد جاءت بهدف تعرف سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل في جامعة لونج، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وقد قام الباحثون بتوزيع استبانة على عينة قوامها (57) عضواً وعضوة من الهيئة التدريسية في جامعة لونج، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة الرشيفة وروحانية مكان العمل، وأوصى الباحثون بضرورة إتباع سلوكيات القيادة الرشيفة في الجامعة لتعزيز الروحانية في العمل.

وجاءت دراسة الغامدي ( 2021 ) لتوضيح مستوى ممارسة القيادة الرشيفة في جامعات المملكة العربية السعودية وعلاقة ذلك بجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لغرض الدراسة، باستخدام الاستبانة أداة للدراسة على عينة بلغ قوامها ( 315 ) عضو، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: جاءت درجة ممارسة القيادة الرشيفة من قبل القيادات الجامعية مرتفعة في الجامعات التي أجري البحث عليها، إضافة إلى أن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ ( 0.01 ) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيفة وبين مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة ببعض من التوصيات أهمها ضرورة أن تركز القيادات الجامعية على بعد صناعة القرار باعتباره عنصراً مهماً في جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى اقتراح إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين القيادة الرشيفة وغيرها من الأبعاد.

وهدفت دراسة (مقدادي و هاها، 2021) تعرف درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيفة، وتعرف مدى تحقيق الإدارات في المدارس الخاصة لأبعاد السمعة التنظيمية في لواء الجامعة، وقياس علاقة تطبيق القيادة الرشيفة ببناء السمعة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس الخاصة في لواء الجامعة من كافة المراحل، وقد بلغ عددهم (10000) معلماً ومعلمة، وقد تم اعتماد الطريقة الطبقيّة العشوائية لاختيار العينة والتي

كان قوامها (472) معلم ومعلمة. وقد قامت الباحثة باعتماد الاستبانة أداةً لدراستها، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة لتطبيق الإدارات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنتت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً أنه هناك علاقة إيجابية طردية بين تطبيق الإدارات في المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية فيها. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أدرجت الباحثة توصياتها والتي كان أهمها الحاجة إلى تقوية القيادات التربوية التي تعتمد نمط القيادة الرشيقة وتعزيزها لما له ذا النمط من أهمية عظيمة، إضافةً إلى ضرورة إقامة دورات تدريبية للقيادات التربوية لتدريبهم على كيفية ممارسة القيادة الرشيقة بالمؤسسة التعليمية وتطبيقها بالشكل المناسب.

أما دراسة (سعيد، 2020) فقد هدفت تعرف درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة، وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (472) معلم ومعلمة، وتم اعتماد الاستبانة أداةً للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعد مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجدت الدراسة فروقاً تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث، ولسنوات الخبرة لصالح مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على جميع مجالات مبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إيلاء اهتمام لمجالات القيادة الرشيقة وبشكل خاص في القطاع التعليمي وتوفير المعايير الحديثة للمديرين والمعلمين في المدارس.

وجاءت دراسة (مخامرة، 2020) بهدف التعرف إلى درجة ممارسة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لأسلوب القيادة الرشيقة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لغرضها، وقد تم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة، على عينة قوامها ( 270 ) إداري و ( 200 ) أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، و أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة للقيادة الرشيقة قد جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بضرورة التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية ومن معالمها النظام المركزي، وضرورة تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة التي تتمثل في (تنظيم موقع العمل والتطوير المتواصل والعاملين ذوي الوظائف المتعددة)، لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء وتقليل الهدر والتخلص قدر الإمكان من الترهل ومن كل الأنشطة التي تعيق تقدم المؤسسة.

أما دراسة أبو جبارة ( 2020 ) فجاءت للتعرف إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية في دعم التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقامت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للغرض ، وقد تشكل مجتمع الدراسة من كل العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في غزة(الإسلامية، الأزهر، والأقصى)، وقد بلغ عددهم (465) موظف، وقد تم اعتماد وتوزيع الاستبانة على (228) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر أبعاد الرشاقة قد جاء بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبناء على النتائج برزت أهم توصيات الدراسة وأهمها كان الحاجة لتعزيز استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرشاقة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وهدفنا دراسة كرتات (2019) الوقوف على ماهية احتياجات تفعيل نظام الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد في السعودية، إضافة إلى وضع بعض المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق النظام الرشيق، وقد استخدمت الباحثة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي لإتمام الدراسة، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، على عينة قوامها (101) من المديرات الإداريات ورئيسات الأقسام بجامعة الملك خالد بمدينة أبها بالمملكة

العربية السعودية، وجاءت نتائج الدراسة أن نسبة ( 82.2%) من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بأن تطبيق الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة في جودة الأداء في الجامعة، وقد أوصت الباحثة بضرورة تضمين مفاهيم الإدارة الرشيقة في المناهج الجامعية.

أما دراسة بكر وعزمي ( 2018 ) فجاءت للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الرشيقة والكفاءة الذاتية وجودة الحياة الوظيفية التي يتمتع بها أخصائيو رعاية الطلاب في جامعات شمال الصعيد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لغرض الدراسة، وتم إجراء دراسة مسحية شملت مجتمع الدراسة المتمثل في جامعات إقليم شمال الصعيد (جامعة المنيا، وجامعة بني سويف وجامعة الفيوم)، من الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات في التعليم الجامعي، والبالغ عددهم ( 280 ) أخصائي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الرشيقة والكفاءة الذاتية و جودة الحياة الوظيفية، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة إعداد برنامج أخصائي لرعاية الطلبة وهذا من شأنه أن يزيد الرقابة الإدارية.

#### ب-الدراسات الأجنبية

جاءت دراسة أكايا وآخرون (Akkaya, Panait, & Simona, 2022) بهدف معرفة العلاقة بين القيادة الرشيقة والنجاح الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية، وتم استخدام تصميم البحث الوصفي وطريقة المسح لإجراء هذه الدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام ثلاثة مقاييس من موظفي الرعاية الصحية في مؤسسات الرعاية الصحية في تركيا من عينة قوامها ( 590 ) موظفٍ وموظفة في تلك المؤسسات، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن سلوكيات القيادة الرشيقة تعزز النجاح الوظيفي، علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين القيادة الرشيقة والنجاح الوظيفي يتوسطها الاندماج الوظيفي، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرون ذوو مستويات الرقابة العالية استراتيجياتٍ مثل اتخاذ القرارات الجماعية وحل المشكلات والتواصل الداخلي والخارجي الفعال والتكيف مع البيئة غير المؤكدة من أجل زيادة نجاحهم الوظيفي.

وهدفت دراسة يوكوس (Yokuş, 2022) الكشف عن دور القيادة التربوية في أثناء جائحة COVID-19 من وجهة نظر طلاب التعليم العالي وتطوير نموذج إرشادي للقيادة التربوية، تضم مجموعة الدراسة الأولى (32) مشاركاً، وتضم مجموعة الدراسة الثانية (26) مشاركاً آخر، وتشمل المجموعة النهائية (12) مشاركاً. وقد تم إجراء هذا البحث باستخدام منهجية تحليل الشبكة الاجتماعية، وقد كان المشاركون في جميع المجموعات هم طلاب جامعيون يدرسون في مؤسسة للتعليم العالي في تركيا. وقد أظهر تحليل الشبكة الاجتماعية أن "تشجيع المجتمعات عبر الإنترنت، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وخلق بيئة تعليمية آمنة وشاملة، وتوفير موارد التعلم، والقيادة تحت الضغط، والتأكيد على التفاؤل، واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات المثبتة هي أحجار الزاوية فيما يتعلق بالقيادة التعليمية الفعالة، وأوصى البحث بضرورة فهم وجهات نظر الآخرين ، بدلاً من التمسك بمنظور القائد الأوحده.

وهدفت دراسة ثيوبالد (Theobald, Prenner, & Schneider, 2020) توضيح مفهوم القيادة والإدارة في المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أنظمة رشيقة، كما سعت الدراسة إلى تكوين نقطة بداية تتطرق منها هذه المؤسسات نحو القيادة الرشيقة، وقد تم مراجعة الأدب المتعلق بالقيادة والإدارة المرنة، وقد قدمت الدراسة لمحة عامة عن كافة الأعمال المتعلقة بالقيادة الرشيقة، وقد ركزت على تحليل الأعمال العلمية والتوصل إلى تعريف القيادة الرشيقة وفوائدها، وأوصت الدراسة استخدام نتائج الدراسة لتحسين طرق قيادة المؤسسات.

وهدفت دراسة جريندر وليخت (Greineder & Leicht, 2020) إعطاء لمحة عامة عن واقع تطبيق القيادة الرشيقة من خلال إجراء تحليل للأدبيات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الطرق القيادية الحديثة تركز على السمات التي يحملها القائد وتبتعد نوعاً ما عن الطرق القيادية التقليدية التي تركز على هرمية تسلسل السلطة، وتمكنت الدراسة من تحديد أربع صفات يجب توافرها في شخصية القائد وهي: القدرة على

القيادة، والمهارات الاجتماعية، وسرعة التعلم والقدرة على اختيار الطرق القيادية الأمثل ، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز هذه الصفات في القادة.

أما دراسة شماني وعباس (Abbas & Shamani, 2020) فقد أجريت بهدف اختبار علاقة وتأثير القيادة الرشيقة كمتغير مستقل في ضغوط العمل كمتغير تابع في جامعة سامراء في العراق، ثم محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات التي تساهم في تقليل ضغوط العمل في المنظمة، واعتمد المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء هذا البحث. وتضمن البحث القيادات الإدارية في كليات جامعة سامراء، وجمعت البيانات من (50) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة القصدية لتمثيل مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية للغاية على المستوى الكلي بين القيادة الرشيقة وضغوط العمل، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بمؤشرات ضغوط العمل ومؤشرات القيادة الرشيقة، خاصة في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من أهمية في تقليل الهدر والتكاليف.

وقامت بوشيفيا وآخرون (Bushuyeva, Bushuiev, & Bushuieva, Agile Leadership of Management Innovation Projects, 2019) بدراسة تهدف إلى استكشاف الأساليب الحديثة للقيادة عند تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة لخصوصيتها في عمليات صنع القرار في الإدارة، وقد أجريت الدراسات على عينة من المديرين الذين تم اعتمادهم دولياً من خلال مؤشرات كفاءة (KCI) الرئيسية، والتي تشكل أساس نموذج تقييم الكفاءة، وقد بلغ عدد القادة المفحوصين ( 20 ) قائداً معتمداً، وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة الرشيقة والسلوك القيادي في نظام الكفاءة السلوكية لإدارة المشروع يتم تشكيلها بناءً على أساليب وأدوات التكنولوجيا الرشيقة، وشملت هذه الكفاءات: التأمل الذاتي والإدارة الذاتية، والنزاهة الشخصية والموثوقية، والتواصل الشخصي، والعلاقات والتفاعل بين العاملين ، والعمل الجماعي، و إدارة الصراعات والأزمات، والابتكار، والتركيز على الأهداف، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث في مجالات تحليل جميع كفايات مديري المشاريع.

كما وهدفت دراسة فاشرونيسا وآخرون (Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman, & Majid, 2020) إلى اختبار دور القيادة الرشيقة والمرونة الإستراتيجية في تحسين التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول الآسيوية، وتم جمع البيانات لإجراء هذا البحث من ( 539 ) شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا وماليزيا، وقد تم جمع ( 519 ) دراسة استقصائية قابلة للاستخدام، وأظهرت نتائج اختبار البيانات أن القيادة الرشيقة هي مفتاح النجاح في تنفيذ التحول الرقمي ، علاوة على المرونة الاستراتيجية التي تأتي من القوى العاملة، كما يعتبر التحول والقدرة الديناميكية أيضاً العامل الحاسم في إنشاء التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

بينما هدفت دراسة أكايا وباجينسكا (Akkaya & Bagienska, 2022) تحليل دور القيادة النسائية الرشيقة وفعالية الفريق من خلال فحص تأثير الثقة الشخصية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (269) موظفة من بولندا وتركيا. وتم توزيع الاستبيانات على الأفراد في الشركات التي لديها قيادات أو مديرات، وتوصلت النتائج إلى أن الثقة الشخصية لها دور كبير بين القيادات النسائية الرشيقة في تشكيل فعالية الفريق، وتوصي الدراسة باعتماد النمط القيادي الرشيق للقيادات النسائية لما له من دور في رفع وزيادة فعالية الأداء.

## 2. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي

### أ-الدراسات العربية:

هدفت دراسة (باشا، كساب، و ابراهيم، 2022) إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ودراسة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ال منتشرة لمدراء المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في شمال غانا في العام الدراسي ( 2019 - 2020 ) والذين يبلغ عددهم

(2014) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (500) معلم ومعلمة. وقد اعتمد الباحثون استبارتين الأولى للأنماط القيادية والثانية للرضا الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية في شمال غانا جاء بدرجة مرتفعة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في أساليب إدارة المدارس والعمل الإداري التربوي بشكل عام ودعت إلى تطبيق ما يتلاءم منها مع البيئة في غانا، واقترح الباحثون إجراء دراسة للهور الذي تلعبه البيئة المدرسية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في غانا.

وهدفت دراسة (ناصر و كريم، 2021) إلى التحقق من تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر (3)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة قوامها ( 146 ) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين متغيري الدراسة مما أكد على وجود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية من خلال أبعادها على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين رواتب العاملين في الجامعة لما له من بالغ الأثر في رضاهم الوظيفي المؤثر طبعاً في أداءهم الفعلي.

وجاءت دراسة الخضر وصبرينة وعبد القادر (2020) للتحقق من مدى مساهمة القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لمناسبته لغرض الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة نفضال بالجفلة، والبالغ عددهم ( 314 ) موظف وموظفة، وعينة قوامها ( 173 ) موظف، توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وحسب المستجوبين فقد جاء مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بفرع

مؤسسة نفضال بالجلفة مرتفعا، بينما مستوى ممارسة النمط الأوتوقراطي والمتساهل فقد جاء متوسطين، كما كان مستوى ممارسة القيادة الإدارية بالمؤسسة مرتفعا وأيضاً مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعا، وقد أوصى البحث بضرورة إجراء دورات للموظفين لتوضيح أنماط القيادة الإدارية الفعالة والتي تترك أثراً في أداء المؤسسة.

وجاءت دراسة مقرب (2019) لكشف أثر طرق إدارة الصراع في المؤسسات في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لغرض الدراسة، وتم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة قوامها ( 45 ) من العاملين في المؤسسة. وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن نمط إدارة الصراع التنظيمي يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لذا توصي الدراسة بضرورة تطوير ممارسات أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة، إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على نطاق أوسع.

أما دراسة مجذوب ( 2015 ) فقد جاءت للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا في السودان ، و التحقق من تأثير بعض المتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة والعمر، المؤهل العلمي)، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 100 ) عضو، وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية الطبقية ، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، ، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة معيد، إضافة إلى وجود فروق في الرضا

الوظيفي تُعزى لمتغير العمر و قد كانت لصالح أقل من (30) سنة، وقد أوصت الدراسة بتحسين الأجور التي يتقاضاها الأساتذة في جامعة دنقلا لرفع رضاهم وبالتالي التقليل من الهجرات.

## ب-الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ديليكشي (Dilekci, 2022) فحص العلاقة بين استقلالية المعلم والرضا الوظيفي ، ولتحقيق هذه الغاية استخدمت الدراسة نموذج المسح الارتباطي، وتضمنت عينة الدراسة (368) معلم يعملون في مدارس مختلفة بمدينة باتمان (تركيا) في العام الدراسي (2020-2021) تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية، ثم جرى تجميع بيانات البحث باستخدام "مقياس استقلالية المعلم" و "مقياس الرضا الوظيفي للمعلم"، وأظهرت نتائج الدراسة أن آراء المعلمين تجاه سلوكيات الاستقلالية والرضا الوظيفي جاءت بدرجة عالية المستوى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استقلالية المعلمين والرضا الوظيفي.

وسعت دراسة أحراري وآخرون (Seyedali, Samsilah, Zaremohzzabieh, Roziah, & Abu Samah, 2021) إلى تحليل الدراسات التي بحثت في أثر تمكين المعلم على الرضا الوظيفي باستخدام منهج (Meta analysis)، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة (11) دراسة متعلقة بموضوع البحث من أصل (19462)، وقد توصلت النتائج إلى أن تمكين المعلم والرضا الوظيفي مرتبطان ببعضهما البعض بشكل كبير، كما أظهرت النتائج أيضاً أن اتخاذ القرار والكفاءة الذاتية بين المعلمين كان لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي، يتبعه النمو المهني. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين المعلمين مهنيًا.

أما دراسة تينتامو وآخرون (Tentama & Subardjo, 2021) فجاءت بهدف دراسة دور أساليب القيادة التحويلية وقابلية التوظيف في الرضا الوظيفي للموظف بشكل تجريبي، وكان المشاركون في هذه الدراسة (49) مدرساً جامعياً في جامعة (X Yogyakarta). وقد تم اختيار العينات بشكل عشوائي. وأظهرت

النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية وقابلية التوظيف تلعب دوراً مهماً للغاية في التأثير في الرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية يلعب جزءاً مهماً في الرضا الوظيفي، وقد كان هناك دور مهم جداً لقابلية التطور في الرضا الوظيفي. وأثبتت الدراسة أن نسبة مساهمة أسلوب القيادة التحويلية وقابلية التطور الوظيفي جاءت بنسبة (52.5%) في الرضا الوظيفي، وتسهم القابلية للتطور بشكل أكبر في الرضا الوظيفي بنسبة (35.8%) من أسلوب القيادة التحويلية بنسبة (16.7%).

جاءت دراسة سبيشيا (Specchia, et al.) بهدف السعي إلى تحديد وتحليل الأدبيات الموجودة حتى وقت إجراء الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي للممرضات. وقد تم إجراء مراجعة منهجية لقواعد البيانات الآتية: (PubMed, CINAHL, Embase)، وذلك باستخدام المعايير الآتية: تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي للممرضات، ومدى تقديم الرعاية الكافية عند إعداد الممرضات، وقد تم اختيار (12) دراسة من مجموع (11813) دراسة. ومن بين تلك الدراسات، أظهر (88%) ارتباطاً كبيراً بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للممرضات. وقد أكدت الدراسات أن طبيعة عمل الممرضات الصعبة تتطلب تواجد قادة يهتمون بتعزيز الكفاءات الفنية والمهنية لديهم، ويعملون على تحسين رضا الموظفين ورفع معنوياتهم باستمرار. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد وسد الثغرات في المعرفة القيادية كهدف مستقبلي للتأثير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمهنيين الصحيين وبالتالي مؤشرات جودة الرعاية الصحية بشكل عام.

وجاءت دراسة علي وآخرون (Syahruly, 2021) للكشف عن أثر العنصر المالي في الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الخاص في ماليزيا، تضمنت هذه الدراسة النوعية (11) منسقةً لبرامج تكامل التعليم الخاص (PPKI) في ولاية جوهور بماليزيا. وقد تمت مقابلة جميع المستجيبين للاطلاع على آرائهم المتعلقة بالعنصر المالي في رفع الرضا الوظيفي، وتوضح تفاصيل نتائج التحليل أن العنصر المالي هو عامل مهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلم. وقد جاء العنصر المالي في المرتبة السادسة ل سلم الرضا الوظيفي

للمعلم. وبناءً على التحليل ، ذكر ثمانية من أصل ( 11 ) مشاركاً أن التمويل هو جانب مهم في الرضا الوظيفي لمعلمي (PPKI)، وهو مورد مهم في مساعدة المعلمين على إدارة المدرسة بشكل جيد ومساعدتهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما يساعد العنصر المالي أيضاً المعلمين في تقديم أفضل ما لديهم في الفصل الدراسي. وبالتالي، يمكن القول أن العنصر المالي هو أيضاً أحد العناصر المهمة في التأثير في الرضا الوظيفي لدى معلم ي (PPKI)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين المستوى المالي للمعلمين.

بينما هدفت دراسة ستانجريكا وباجينسكا (Stangrecka & Bagienska, 2021) إلى فحص العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي في العمل عن بعد الناجم عن الوباء ( Covid-19)، وقام البحث بدراسة علاقات الموظفين ببعضهم البعض والثقة بأنفسهم وارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات ثم تمت صياغة فرضيات البحث، وإجراء دراسة تجريبية أجريت على عينة من ( 220 ) موظفٍ في تكنولوجيا المعلومات أثناء الوباء، تم إجراء تحليل للدور الوسيط للثقة في الروابط بين علاقات الموظفين والرضا الوظيفي، ووجدت الدراسة أن علاقات الموظفين الإيجابية تساهم في مستوى الرضا الوظيفي، وبناءً على نتائج البحث، أوصت الدراسة بتشكيل بيئة عمل داعمة في أثناء الوباء.

وهدفت دراسة توروبوفا وميربيرج وجونسون (Toropova, Myrberg, & Johansson, 2021) الكشف عن الدور الذي تلعبه ظروف ومناخات العمل إضافة إلى شخصية المعلم في الرضا الوظيفي له، وقد تم اعتماد منهج ( Meta Analysis ) للدراسة، وقد حصل الباحثون على البيانات من الرابطة الدولية لتقييم اتجاهات التحصيل التعليمي ( IEA ) في الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم ( TIMSS ) لعام (2015)، وتحتوي قاعدة البيانات على المعلومات المقدمة من الطلاب ومعلميهم ومديريهم في السويد، وقد شاركت (150) مدرسة و ( 200 ) معلم و ( 4090 ) طالبٍ في الصف الثامن في الدراسة في عام (2015)، وقد أظهرت النتائج أن جنس المعلم، ومقدار التطور المهني ومعتقدات الكفاءة الذاتية للمعلم مرتبطة بالرضا الوظيفي، مما يعني أن النساء أبلغن عن مستويات أعلى إلى حد ما من الرضا الوظيفي

مقارنة بزملائهن الذكور، وقد كان مقدار التطوير المهني مرتبطاً بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، مما يعني أن المعلمين الذين تعرضوا لفترة أطول للتطوير المهني يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن الوظيفة. أخيراً، ارتبطت المستويات الأعلى من معتقدات الكفاءة الذاتية للمعلم بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن المعلمين الأكثر كفاءة كانوا أيضاً أكثر رضا عن وظائفهم.

وسعت دراسة لوبز وأوليفيرا (Lopes & Oliveira, 2020) إلى تحديد المتغيرات التي تساهم في الرضا الوظيفي لدى عينة من معلمي التعليم الثانوي الأدنى في البرتغال، وتم ذلك باستخدام بيانات من مسح التعليم والتعلم الدولي (TALIS 2013)، وقد تم استخدام استبيانين لجمع البيانات: استبيان مدير المدرسة، واستبيان المعلم. وتظهر النتائج أن المتغيرات المتعلقة بالعلاقات الشخصية تعتبر أهم عوامل تنبئ بالرضا الوظيفي، وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدارس بالعلاقات الشخصية بين المعلمين والمديرين.

وهدفنا دراسة كانسوي (Cansoy, 2019) التحقق من العلاقة بين السلوكيات القيادية لمديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي، ولهذا الغرض، تم فحص الدراسات التي ركزت على هذه العلاقة في الأدبيات السابقة، وتم تضمين سبع وعشرين دراسة موجودة في قواعد بيانات مختلفة (مثل ERIC و WOS و SCOPUS و ULAKBIM) في التحليل، وقد ركزت هذه الدراسات في الغالب على العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية والتفاعلية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، بالإضافة إلى ذلك، تمت دراسة الرضا الوظيفي أيضاً فيما يتعلق بالقيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة التوزيعية، والقيادة الفردية والمهمة وسلوكيات القيادة المدرسية. واستناداً إلى نتائج الدراسات التي تم فحصها، وجد أن سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس تتمتع بعلاقات أقوى مع الرضا الوظيفي للمعلمين مقارنة بسلوكيات القيادة التفاعلية وكانت مؤشر أ مهم للرضا الوظيفي، كما تم الكشف عن السلوكيات الإدارية لمديري المدارس التي تشجع على المشاركة والمرونة، وتقاسم القيادة في المدرسة، وإظهار سلوكيات القيادة

الفردية والداعمة لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد السلوكيات التي تعزز الرضا الوظيفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة (33) دراسة سابقة منها (12) دراسات عربية و (21) دراسات أجنبية ، وتناولت موضوعات متنوعة ومتقاربة بشكل مباشر من هذه الدراسة، والتي تدور حول القيادة الرشيقة، فبعضها تحدث عن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس ، وبعضها حددت عددا من سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل ، كما جاء بعضها بهدف تعرف درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة ، وبعضهم أجرى دراسات بهدف التعرف إلى درجة ممارسة الأكاديميين والإداريين في بعض الجامعات، وبعض الدراسات تحدثت عن أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية، وبعض الدراسات هدفت إلى دراسة دور الإدارة الرشيقة في زيادة حافزية العمال في القطاع الصحي، وبعضها توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الرشيقة والإبداع في العمل ، ودراسة أخرى وقفت على ماهية احتياجات تفعيل نظام الإدارة الرشيقة في بعض الجامعات ، كما أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن سلوكيات القيادة الرشيقة تعزز النجاح الوظيفي، وهدفت دراسة أخرى إلى الكشف عن دور القيادة التربوية في أثناء جائحة ( COVID-19 ) من وجهة نظر طلاب التعليم العالي وتطوير نموذج إرشادي للقيادة التربوية، و أوصى بعضهم بتطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج الوصفي وهو المنهج الوصفي الارتباطي مستخدما الاستبانة كأداة للفحص كدراسة عبدالله وآخرون ( 2021 )، ودراسة الغامدي ( 2021 )، ودراسة أبو جبارة ( 2020 )، ودراسة بدريانتو وأخسان ( Badrianto,Ekhsan,2020 ) ودراسة لويز وأوليفيرا (Lopez, Olivira,2020).

واختلفت عن بعض الدراسات في استخدام المنهج مثل دراسة سليحان والشقران ( 2021 ) التي اعتمدت المنهج المسحي الارتباطي، ودراسة مخامرة ( 2020 ) التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة كرتات (2019) التي اعتمد الباحث فيها المنهج التاريخي لإتمام دراسته، ودراسة بكر وعزمي ( 2018 ) التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة أكايا وآخرون ( Akkaya et al,2022 )، التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي كذلك.

ودراسة يوكوس (Yokus 2021)، والتي اعتمد فيها الباحث منهج تحليل الشبكة الاجتماعية، كما اختلفت عن دراسة كاراداج ( Karadag 2020 )، وثيوبالد ( Theobald 2020 )، الذي اعتمد طريقة ( Meta analysis )، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة توروبوفا وآخرون ( Toropova et al,2020 ) ودراسة كانسوي (Cansoy,2019) و أحراري وآخرون (Ahrari et al,2021).

وأفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال محتواها والإفادة من الإطار النظري وبناء فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج.

وقد تميّزت الدراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة، في اعتبارها الدّراسة من الدّراسات الأوّلى في دولة فلسطين- في حدود علم الباحثة المتواضع-بما يتعلق بعلاقة القيادة الرشيقّة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، ولم تجد الباحثة دراسة تربط بين القيادة الرشيقّة والرضا الوظيفي في فلسطين، لذلك فقد سعت هذه لسد هذه الفجوة.

## مصطلحات الدراسة:

تم اعتماد التعريفات الآتية لمصطلحات الدراسة:

القيادة لغةً: الْفُؤْدُ تَقِيضُ السَّوْقِ، يَفُؤِدُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا، وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْفُؤْدُ مِنْ أَمَامِ وَالسَّوْقُ مِنْ خَلْفٍ. فُؤِدْتُ الْفَرَسَ وَغَيْرَهُ أَفُؤِدُهُ فُؤْدًا وَمَقَادَةً وَقِيدُودَةً وَقَادَ الْبَعِيرَ وَأَقْتَادَهُ: مَعْنَاهُ جَرَّهُ خَلْفَهُ حَسَبَ مَعْجَمِ لِسَانِ الْعَرَبِ.

القيادة اصطلاحاً: هي عملية التأثير في الآخرين، والقدرة على توجيه طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق الهدف العام للمنظمة (وليد، 2022).

## التعريف الإجرائي

القيادة: هي درجة ممارسة المديرين والمديرات لعمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتأثير في المرؤوسين التي ستحصل عليها الباحثة من خلال نتائج الاستبانة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بناءً على ما سبق لم تعد تقتصر مهام الإدارة اليوم على تنظيم سير العمل فقط، بل أصبح المدير مسؤولاً عن رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه، وبيت الحماس في نفوسهم، ودفعهم نحو العمل بهمة وإخلاص، ليحقق الإداري في نهاية المطاف النجاح المرغوب، والمخرجات المطلوبة، وما هذا إلا نتاجٌ للتغيرات التي طرأت على العالم والتي جعلته عالماً تنافسياً بامتياز، عالماً يفرض على كل راغبٍ في التقدم أن ينصاع لأوامره ومعطياته، وإلا فلن يتوانى العالم عن ركله في ركب التخلف والضياع. تعتبر ظاهرة القيادة وأنواعها وتأثيرها في المرؤوسين واحدة من المواضيع الرئيسة التي تساهم في تحديد مستقبل المؤسسة، حيث أن المدير الذي يمتلك القدرة على قيادة مؤسسته بطريقة حكيمة إيجابية إنما هو يقود نفسه ومرؤوسيه إلى الرضا الذي هو اللبنة الأساسية في بناء الإنجاز، والخطوة الأولى في طرق النجاح، والمدير الذي يتمسك

بالطرق الخاطئة للإدارة لن يحقق أي نجاح كان، وقد شعرت الباحثة بوجود علاقة وترابط بن طريقة إدارة المدرسة ودرجة رضا المعلمين من خلال عملها في سلك التربية والتعليم للعديد من الفترات كمعلمة بديلة لمادة اللغة الانجليزية في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية قباطية، فقد تنقلت الباحثة في عملها بين بلدات مختلفة، وبالطبع فقد تعاملت مع مديرين ومديرات عدة، كل له أسلوبه ونمطه القيادي، فمنهم من كان ليناً سهل التعامل، ومنهم من كان شديداً متقيداً بحرفية القانون، ومن هنا بدأ شعور الباحثة بوجود أثر كبير للنهج القيادي الذي يسلكه المدير ودرجة الرضا الوظيفي التي تعتمل في نفوس المعلمين والمعلمات، ومن خلال طرحها لبعض الأسئلة على المعلمات الزميلات تأكدت الباحثة من أهمية دور المدير في المؤسسة، إضافة إلى اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة التي أكدت على إبراز دور مدير المدرسة كدراسة الغامدي (2021)، والتي أكدت في توصياتها على أهمية إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين القيادة الرشيقة والمتغيرات الأخرى في المؤسسات. واستناداً إلى الدراسات التي تشير إلى أن نمط القيادة للمدير مسؤول عن ما يقارب (70%) من إقبال الموظف على عمله أو عدمه، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس ومديراتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظرهم، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ؟

### أسئلة الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر

المعلمين؟

3. ما العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى

المعلمين؟ وما نسبة مساهمة الرضا الوظيفي في القيادة الرشيقة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية

قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي،

والمرحلة التعليمية، والتخصص؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية

قباطية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي،

والمرحلة التعليمية، والتخصص؟

### فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية الى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

المعلمين في درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في

مديرية قباطية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية والتخصص.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والتخصص.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية

قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

2. الكشف عن دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة و المرحلة التعليمية والتخصص في

درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية وعلاقتها

بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

3. التوصل إلى توصيات ومقترحات يمكن الإفادة منها في تطوير العلاقة بين القيادة الرشيقة والرضا

الوظيفي لمعلمي المدارس في فلسطين.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

### أ. الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع القيادة الرشيدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية قباطية، خاصة وأن المجتمع الفلسطيني في العصر الحالي يعاني من الاحتلال الإسرائيلي والأوضاع السياسية غير المستقرة، الأمر الذي يلزمه باتخاذ الإجراءات كافة والتي من شأنها أن تحسن جودة المناخ العام للمعلم الفلسطيني، والذي يعتبر أساس بنيان النهضة والتطور والتحرر، فأطفال اليوم هم شباب الغد وبناته ومؤسس وه، وانطلاقاً من هذا يتوجب على الباحثين النظر في الموضوعات التي تسهم في تحسين جودة منتجات العملية التعليمية التعليمية.

### ب. الأهمية التطبيقية

تعمل هذه الدراسة على توفير بيانات للمتخصصين في مجال لكل من وزارات التربية والتعليم، المديرين والمديرات في المدارس على اختلاف مستوياتها التعليمية، إضافة إلى الجامعات الفلسطينية وكل من له علاقة في مجال التربية والتعليم في أرض الوطن للتعرف إلى آثار القيادة الرشيدة في رضا الموظفين الذي يقود بالطبع إلى إنتاج أكثر جودة، وكما من شأن هذا الدراسة الحالية أن تفتح الباب أمام بحوث مستقبلية تهتم بموضوع القيادة التربوية في فلسطين والعالم العربي خصوصاً أنها لم تحظ باهتمام حقيقي من قبل الباحثين، وكذلك تعمل هذه الدراسة على تحليل وتفسير النتائج المترتبة على ممارسة أسلوب القيادة الرشيدة في فلسطين وتقديم التوصيات والمقترحات بناء على النتائج.

## حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

1. **الحد الموضوعي** : اقتصرت هذه الدراسة على تعرف علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.
2. **الحد البشري** : اقتصرت هذه الدراسة في جانبها الميداني على عينة من معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في مديرية التربية والتعليم في قباطية.
3. **الحد المكاني** : طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في مديرية التربية والتعليم في قباطية.
4. **الحد الزمني**: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2021م-2022م).

## محددات الدراسة

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة الحالية تبعاً لأداة الدراسة (الاستبانة) والخصائص الخاصة بها، وإدراك أعضاء التدريس لأبعادها.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يوضح هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة. فقد اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) في جمع البيانات. وقد تضمنت هذه الدراسة معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، وقامت الباحثة بالتواصل معهم لإتمام عملية جمع البيانات المتعلقة بالدراسة. يشرح هذا الفصل الأدوات المنهجية من حيث: تصميم الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، تحديد حجم عينة الدراسة، وإجراءات أخذ العينة، وتطوير أداة الدراسة، وما انثنى عليه من تحقق من صدق الأداة، وثباتها، ومفتاح تصحيحها، وإجراءات جمع البيانات، ويحتوي أيضاً هذا الفصل على المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، وعرض النتائج السليمة منهجياً.

### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة علاقة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، حيث تم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة، وقد تم اعتماد الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، والبالغ عددهم (4000) بناء على معلومات مركز الإحصاء الفلسطيني في أثناء الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022/2021) م.

## حساب حجم عينة الدراسة

استخدمت الباحثة برنامج ( Sample Size Calculator ) المتوفر على شبكة الانترنت، معتمدة على (95%) نسبة مستوى الثقة، و ( 4.90% ) كنسبة الخطأ المقبول للدراسة، واعتماداً على حجم المجتمع الكلي البالغ ( 4000 ) من المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في قباطية، بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة الخطأ المقبول الواردة سابقاً ، ونسبة مستوى الثقة، فقد تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وهو (300) معلماً ومعلمة.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ( 300 ) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، وهي عينة تمثل ( 30% ) من مجتمع الدراسة الأصل، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بدايةً على ( 7 ) معلمين للتحقق من مدى وضوحها وصلاحياتها لإجراء ما وضعت لقياسه ، وقد اختارت الباحثة ( 10 ) معلمين ومعلمات بالطريقة القصدية لإجراء المقابلات معهم، كما قامت بتوزيع الاستبانة على ( 300 ) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، وقد تم استرداد ( 240 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول الآتي توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

## جدول 1:

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 240).

المتغيرات	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	95	39.6
	أنثى	145	60.4
	<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	42	17.5
	من 5 إلى 10 سنوات	118	49.2
	من 11 إلى 15 سنة	59	24.6
	أكثر من 15 سنة	21	8.8
<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	99	41.3
	ماجستير فأعلى	141	58.7
	<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>
المرحلة التعليمية	أساسية دنيا	49	20.4
	أساسية عليا	128	53.3
	ثانوية	63	26.3
<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>	
التخصص	علمي	139	57.9
	إنساني	101	42.1
	<b>المجموع</b>	<b>240</b>	<b>%100</b>

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 1 ) السابق، فيما يتعلق بمتغير الجنس، أنّ نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (39.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (60.4%) من عينة الدراسة، أمّا فيما يتعلّق بمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت النسبة الأكبر من العينة تتراوح خبرتها من (5) إلى (10) سنوات بنسبة (49.2%) يليها من (11) إلى (15) سنة بنسبة (24.6%) ثم أقل من (5) سنوات بنسبة (17.5%) وأخيراً أكثر من (15) سنة بنسبة (8.8%)، و فيما يتعلّق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت النسبة الأكبر من العينة، التي مثلتها الدراسة، من حملة شهادة (الماجستير)، حيث وصلت نسبتهم إلى (58.7%) من عينة الدراسة، ثم المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (41.3%)، وفيما يتعلّق

بمتغير المرحلة التعليمية فكانت النسبة الأكبر من العينة، التي مثلتها الدراسة، لمعلمي المرحلة الأساسية العليا بنسبة (53.3%)، تلاها الفئة (من 5- 10 سنوات)، بنسبة 21.7%، ثم معلمي المرحلة الثانوية بنسبة (26.3%)، وأقلها كانت لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا، حيث بلغت نسبتهم (20.4%)، أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد جاءت الأغلبية من التخصص العلمي بواقع (57.9%) من العينة، ثم التخصص الأدبي بنسبة (24.1%).

### المقابلة

ويمكن تعريف المقابلة على أنها حوار يدور بين شخصين أو أكثر وهم المحاور والضيف بهدف الحصول على معلومات من الضيف (Green,2015)، فقد قامت الباحثة باعتماد أداة الاستبانة للحصول على الجانب الكمي من المعلومات، ولإتمام وتدعيم هذه المعلومات قامت الباحثة بإضافة أداة المقابلة للحصول على معلومات كيفية تفسر البيانات الكمية، وقد طرحت الباحثة (6) أسئلة على عينة مكونة من (10) معلمين ومعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، وذلك بهدف الاطلاع على آرائهم بشكل أعمق فيما يتعلق بعلاقة القيادة الرشيقة لدى المديرين والمديرات بالرضا الوظيفي لديهم، وقد كانت الأسئلة كالاتي:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمعلم في المدارس الحكومية ، ما تفسيرك لمفهوم القيادة الرشيقة

كمفهوم تربوي يخدم العملية التربوية في المدارس؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمعلم في الميدان التربوي، ما فاعلية ممارسة المدير للقيادة الرشيقة

في تدعيم العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة؟

السؤال الثالث: ما إمكانية تطوير برامج تدريب خاصة بممارسة القيادة الرشيقة في المدارس؟

السؤال الرابع: ما تأثير أسلوب القيادة الرشيقة الذي يتبعه المدير في المدرسة في علاج جوانب القصور

في عملك كمعلم؟

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تعتقد أنها تقف عائقاً أمام ممارسة القيادة الرشيقة في مدرستك؟

السؤال السادس: ما تأثير ممارسة القيادة الرشيدة في رفع مستوى رضاك الوظيفي عن عملك في مهنة التعليم؟

صدق أدوات الدراسة

أولاً: الاستبانة

لقد تمّ التحقّق من الصّدق الظّاهري للاستبانة حيث بلغ عدد فقراتها ( 37 ) فقرة، انظر الملحق (أ)، وذلك من خلال القيام بعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في مجال الإدارة التربوية، وبلغ عدد المحكّمين (7)، انظر الملحق (ج)، حيث أفاد المحكّمين بضرورة إجراء بعض التّعديلات على فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو إعادة الصياغة، ومن الفقرات التي تمّ حذفها في القسم الثالث المجال الأول مثل (بحقّق لي راتبي مستوى من العيش المناسب)؛ وهناك بعض الفقرات في المجال الثاني تمّ تعديل أفعالها مثل استبدال الفعل يشرك بالفعل يشارك، وتعدّلاتٍ أخرى حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: العينة الاستطلاعية

استخدمت الباحثة عينة استطلاعية تكونت من ( 7 ) معلمين ومعلمات، حيث تمّ توزيع الاستبانة على العينة، ثمّ تمّ التحقّق من الصّدق الظّاهري، وقد تبيّن أنّ معاملات الارتباط للفقرات عالية، وهذا مناسبة الفقرات التي تم اعتمادها، وأنها تنتمي إلى المجالات التي أدرجت في إطارها، وهكذا ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من ثلاثة مجالات، موزعة على ( 37 ) فقرة؛ وبذلك يكون قد تحقّق الصّدق الظّاهري للاستبانة، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائيّة، انظر الملحق (أ).

صدق المقابلة:

تكوّنت المقابلة الخاصّة بالدراسة من ستة أسئلة، وقد تمّ التحقّق من صدق المقابلة من خلال عرض أسئلة المقابلة على ثلاثة محكّمين من هيئة أعضاء التدريس في جامعة النّجاح، وأفادوا بضرورة تعديل بعض الأسئلة، وتمّ إعداد المقابلة بشكلها النهائيّ فأصبحت مكوّنة من ستة أسئلة.

## ثبات أدوات الدراسة

### الثبات للاستبانة:

ولتحديد معامل الثبات للاستبانة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث كانت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة القيادة الرشيقة ( 0.90)، وكانت قيم الثبات لمجالاتها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية) على التوالي ( 0.82، 0.85، 0.81). وفيما يتعلق بالثبات الكلي لأداة الرضا الوظيفي فكانت قيمته ( 0.81)، وكانت قيم الثبات لمجالاته (التعزيز والمكافآت، الرضا عن المهام والواجبات، الرضا عن تقدير واحترام الذات) على التوالي ( 0.71، 0.72، 0.84)، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات وتفي بالغرض منها، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

### جدول 2:

#### الثبات للاستبانة.

أداة الدراسة	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القيادة الرشيقة	تفويض الصلاحيات	7	0.82
	المشاركة في اتخاذ القرار	5	0.85
	العلاقات الإنسانية	8	0.81
الرضا الوظيفي	الدرجة الكلية للثبات	20	0.90
	التعزيز والمكافآت	5	0.71
	الرضا عن المهام والواجبات	6	0.72
	الرضا عن تقدير واحترام الذات	6	0.84
	الدرجة الكلية للثبات	17	0.81

## إجراءات الدراسة

### أولاً: الاستبانة

قامت الباحثة بإتباع الخطوات الآتية في تنفيذ الدراسة :

1. أعدت الباحثة أداتي الدراسة بالصورة النهائية.
2. حددت الباحثة مجتمع الدراسة، وأفراد العينة.
3. وزعت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً، وتم استرجاع (24) استبانة من التي وُزعت على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية.
4. تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).
5. تم استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها، مع الدراسات السابقة، ووضع التوصيات المناسبة.

### ثانياً: المقابلة

لقد تمّ إجراء المقابلات بالتسلسل الآتي:

- تم حصر مجتمّع الدراسة.
- تم تحديد طريقة اختيار عينة الدراسة، التي بلغ عدد أفرادها (10) من معلمي المدارس الحكومية.
- عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكّمين للتأكد من صدق المحتوى، والصدق الظاهري لها.
- تم جمع البيانات والقيام تفرّغها.
- تحليل استجابات المقابلة، والحصول على نتائج البحث النوعي.
- التعليق على النتائج، ومناقشتها، والخروج بالتوصيات بناءً عليها.

## المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) من خلال إجراء ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة القيادة الرشيقة ومستوى الرضا الوظيفي.
- اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample t- test) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية للمجالات والدرجات الكلية للقيادة الرشيقة والرضا الوظيفي مع المعيار (3) الذي يتوسط الاستجابة المرتفعة والمنخفضة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لتحديد نسبة مساهمة الرضا الوظيفي في القيادة الرشيقة.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص).
- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) لتحديد الفروق في القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- اختبار تيوكي (Tukey HSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية عند الحاجة.
- معادلة كرونباخ ألفا لتحديد الثبات لأداتي الدراسة.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل العرض لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وفحص الفرضيات المنبثقة عنه، وفيما يلي العرض لذلك:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ونصه:

ما درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للقيادة الرشيقة، ونتائج الجدول رقم (3) تظهر ذلك. ولتفسير النتائج تم اعتماد المتوسطات الحسابية الآتية:

- أقل من (1.80) مستوى منخفض جداً، ويعادل النسبة المئوية (36%).
- (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، ويعادل النسبة المئوية (36.2-52%).
- (2.61 - 3.40) مستوى متوسط، ويعادل النسبة المئوية (52.2-68%).
- (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، ويعادل النسبة المئوية (68.2-84%).
- أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً، ويعادل النسبة المئوية (84.2%) فأعلى.

### جدول 3:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن=240).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين في المدرسة.	3.91	0.50	78.2%	مرتفعة
2	يمنح المدير المعلمين الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضهم بها.	3.97	0.54	79.4%	مرتفعة
3	يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.	3.89	0.51	77.8%	مرتفعة
4	يحدد المدير المهام والمسؤوليات للمعلمين تحديداً دقيقاً.	3.94	0.63	78.8%	مرتفعة
5	يمتلك المدير الحق في منح إجازات عرضية للمعلمين.	3.82	0.58	76.4%	مرتفعة
6	يدرب المدير المعلمين في المدرسة على ممارسة بعض صلاحيات المدير.	3.75	0.72	75%	مرتفعة
7	يفوض المدير صلاحياته المالية إلى المعلمين في المدرسة.	3.55	0.87	71%	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال تفويض الصلاحيات</b>	<b>3.83</b>	<b>0.44</b>	<b>76.6%</b>	<b>مرتفعة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبما يعادل النسبة المئوية (76.6%)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (1-7)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.55 - 3.97)، وهي تعادل نسبة استجابة بين (71% - 79.4%). وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (2) والتي نصها: (يمنح المدير المعلمين الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضهم بها) بمتوسط حسابي قدره (3.97)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (7) والتي نصها: (يفوض المدير صلاحياته المالية إلى المعلمين في المدرسة) بمتوسط حسابي قدره (3.55).

## 2. مجال المشاركة في اتخاذ القرار

### جدول 4:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال اتخاذ القرار.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
8	يشارك المدير المعلمين في عملية التخطيط.	3.96	0.41	79.2	مرتفعة
9	يشارك المدير المعلمين في حل مشكلات العمل.	4.01	0.46	80.2	مرتفعة
10	يشارك المدير المعلمين في القرار الذي يتعلق بمسؤولياته اتجاه العمل.	3.97	0.47	79.4	مرتفعة
11	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق.	4.02	0.45	80.4	مرتفعة
12	يأخذ المدير آراء وأفكار المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.93	0.49	78.6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار</b>	<b>3.98</b>	<b>0.36</b>	<b>79.6</b>	<b>مرتفعة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يتضح من خلال الجدول أن الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.98)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (8 - 12)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.93 - 4.02)، وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (11) والتي نصها ( يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي قدره ( 4.02)، أي بما يعادل النسبة المئوية بين ( 78.6% -

80.4%)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة ( 12 ) والتي نصها: (بأخذ المدير آراء وأفكار المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية).

### 3. مجال العلاقات الإنسانية

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
13	يهتم المدير بإشاعة مبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.	3.98	0.43	79.6%	مرتفعة
14	يحرص المدير على بث شعور الأمن والاستقرار لدى المعلمين.	4.02	0.42	80.4%	مرتفعة
15	يقيم المدير مع المعلمين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.	4.06	0.38	81.2%	مرتفعة
16	يختار المدير الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.	4.09	0.45	81.8%	مرتفعة
17	يصبر المدير ويتأني في تعامله مع المعلمين.	4.08	0.49	81.6%	مرتفعة
18	يهتم المدير بمشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة.	4.10	0.51	82%	مرتفعة
19	يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة واحترام.	4.12	0.47	82.4%	مرتفعة
20	يتفهم المدير حاجات المعلمين ومشكلاتهم.	4.08	0.54	81.6%	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية</b>	<b>4.07</b>	<b>0.30</b>	<b>81.4%</b>	<b>مرتفعة</b>
	<b>الدرجة الكلية للقيادة الرشيدة</b>	<b>3.96</b>	<b>0.31</b>	<b>79.2%</b>	<b>مرتفعة</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

كانت الدرجة الكلية للاستجابة على هذا المجال مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره ( 4.07 )، وهي تعادل نسبة استجابة (81.4%)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات ( 13 - 20 )، حيث تراوحت متوسطات

الاستجابة عليها ما بين ( 3.98 - 4.12)، وبنسبة استجابة بلغت ما بين ( 79.6%-82.4%). وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة (19) والتي نصها : (يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة واحترام) بمتوسط حسابي قدره (4.12) بينما كانت أقل استجابة على الفقرة ( 13) والتي نصها: (يهتم المدير بإشاعة مبادئ العدل والمساواة بين المعلمين). بمتوسط حسابي قدره (3.98).

تشير نتائج الجدول رقم ( 3) أن الدرجة الكلية للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة قدره ( 3.96)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي قدره (4.07)، ويليه مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره ( 3.98)، بينما كانت أقل استجابة على مجال تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي قدره(3.83).

وبما أن الوسط الحسابي لوحده غير كافيا للحكم على الدرجة للقيادة الرشيدة ويجب الأخذ بين الاعتبار للانحراف المعياري، تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار ( One sample t- test ) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة والمعيار ( 3) وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يتوسط الدرجات المرتفعة والمنخفضة، ونتائج الجدول رقم (6) تبين ذلك.

#### جدول 6:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة الرشيدة والمعيار (3) (ن=240).

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
تفويض الصلاحيات	3.83	0.44	29.30	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	3.98	0.36	42.19	*0.000
العلاقات الإنسانية	4.07	0.30	54.25	*0.000
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	3.96	0.31	47.23	*0.000

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول رقم ( 6 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في الدرجة الكلية للقيادة الوشيقة وجميع مجالاتها بين العينة والمعيار ولصالح العينة.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ونصه:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات

نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال وللمستوى الكلي للرضا الوظيفي، ونتائج الجدول رقم (7) تظهر ذلك. ولتفسير النتائج تم اعتماد المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية الآتية:

- أقل من (1.80) مستوى منخفض جداً، ويعادل النسبة المئوية (36%).
- (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، ويعادل النسبة المئوية (36.2% - 52%).
- (2.61 - 3.40) مستوى متوسط، ويعادل النسبة المئوية (52.2% - 68%).
- (3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، ويعادل النسبة المئوية (68.2% - 84%).
- أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً، ويعادل النسبة المئوية (84.2%) فأعلى.

القسم الثالث: الرضا الوظيفي

المجال الأول: التعزيز والمكافآت

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن=240).

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به في التدريس.	2.05	0.91	41%	منخفض
2	يتفاخر المدير بإنجازاتي في المدرسة.	3.13	0.84	62.6%	متوسط
3	أتلقي من مديري خطابات شكر وتقدير عند إتقاني لعملي.	2.79	0.90	55.8%	متوسط
4	أشعر بأن ما أتقاضاه من راتب يحقق لي ولأسرتي مستوى معيشة مناسب.	1.68	0.88	33.6%	منخفض جداً
5	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي في التربية والتعليم.	3.05	1.06	61%	متوسط
	<b>المستوى الكلي لمجال التعزيز والمكافآت</b>	<b>2.54</b>	<b>0.63</b>	<b>50.8%</b>	<b>منخفض</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ من الجدول أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء منخفضاً وبمتوسط حسابي قدره (2.54)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرات ( 2,3,5)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.13، 2.79، 3.05)، وكان المستوى منخفضاً على الفقرة ( 1) ونصها: (أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به في التدريس) بمتوسط استجابة قدره (2.05)، بينما كان المستوى منخفضاً جداً على الفقرة ( 4) ونصها: (أشعر بأن ما أتقاضاه من راتب يحقق لي ولأسرتي مستوى معيشة مناسب) بمتوسط استجابة قدره (1.68).

## المجال الثاني: الرضا عن المهام والواجبات

### جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال الرضا عن المهام والواجبات.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
6	تعليمات العمل وأنظمتها واضحة لجميع المعلمين.	3.98	0.45	79.6%	مرتفع
7	الأعمال والواجبات التي أقوم بها للمدرسة هي في حدود طاقاتي وإمكانياتي.	3.97	0.65	79.4%	مرتفع
8	تتيح لي مهنتي في التعليم التطور المستمر.	3.49	0.95	69.8%	مرتفع
9	أشعر بالسعادة في مهنتي في أثناء تأديتي لعملي في التدريس.	3.79	0.79	75.8%	مرتفع
10	أعتبر الخطط العلاجية والتطويرية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل.	4.06	0.47	81.2%	مرتفع
11	الدورات والأيام الدراسية تشكل جانباً مهماً في تطوير مهامي وقدراتي في العمل.	4.05	0.60	81%	مرتفع
	<b>المستوى الكلي لمجال الرضا عن المهام والواجبات</b>	<b>3.89</b>	<b>0.39</b>	<b>77.8%</b>	<b>مرتفع</b>

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ من الجدول أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي قدره (3.89)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع الفقرات (6 - 11) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.49 - 4.05)، وكانت أعلى استجابة على الفقرة (10) ونصها: (أعتبر الخطط العلاجية والتطويرية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.06)، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة (8) ونصها: (تتيح لي مهنتي في التعليم التطور المستمر) بمتوسط حسابي قدره (3.49).

## المجال الثالث: الرضا عن تقدير واحترام الذات

### جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية في مجال الرضا عن تقدير واحترام الذات.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
12	أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي.	4.14	0.39	82.8%	مرتفع
13	يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.29	0.53	85.8%	مرتفع جداً
14	أتناقش مع زملائي في العمل بروح الفريق.	4.15	0.42	83%	مرتفع
15	تتاح لي الفرصة في تكوين علاقات وصدقات مع الزملاء في المدرسة.	4.31	0.50	86.2%	مرتفع جداً
16	يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات الطيبة بين المعلمين.	4.16	0.39	83.2%	مرتفع
17	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	4.21	0.50	84.2%	مرتفع جداً
	المستوى الكلي لمجال الرضا عن تقدير واحترام الذات	4.21	0.28	84.2%	مرتفع جداً
	المستوى الكلي للرضا الوظيفي	3.55	0.29	71%	مرتفع

\*أقصى استجابة (5) درجات.

يلاحظ أن المستوى الكلي للاستجابة على هذا المجال جاء مرتفعاً جداً وبمتوسط حسابي قدره ( 4.21 )،

وكان المستوى مرتفع جداً الفقرات ( 13 ، 15 ، 17 ) حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها أكبر من

(4.20)، بينما كان المستوى مرتفعاً على الفقرات (12، 14، 16) حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها

على التوالي ( 4.14 ، 4.15 ، 4.16 )، وقد كانت أعلى استجابة على الفقرة ( 13 ) ونصها: (بشاركني

زملائي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل) بمتوسط حسابي قدره ( 4.29 )، بينما كانت أقل

استجابة على الفقرة (12) ونصها: (أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي) بمتوسط حسابي قدره (4.14).

تشير نتائج الجدول رقم ( 9 ) أن المستوى الكلي للرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في

مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره ( 3.55 )، وكانت أعلى

استجابة على مجال الرضا عن تقدير واحترام الذات بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي قدره ( 4.21 )،  
ويليه مجال الرضا عن المهام والواجبات بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره ( 3.89 )، بينما كانت أقل  
استجابة على مجال التعزيز والمكافآت بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي قدره (2.54).  
وبما أن الوسط الحسابي لوحده غير كافياً للحكم على المستوى للرضا الوظيفي ويجب الأخذ بين الاعتبار  
للانحراف المعياري، تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار ( One sample t- test ) للمقارنة بين  
استجابات أفراد عينة الدراسة والمعيار ( 3 ) وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يتوسط المستويات المرتفعة  
والمنخفضة، ونتائج الجدول رقم (10) تبين ذلك.

### جدول 10:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي والمعيار  
(3) (ن=240).

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	2.54	0.63	11.43-	*0.000
الرضا عن المهام والواجبات	3.89	0.39	35.52	*0.000
الرضا عن تقدير واحترام الذات	4.21	0.28	67.46	*0.000
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	3.55	0.29	28.83	*0.000

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول رقم ( 10 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في  
المستوى الكلي للرضا الوظيفي والمجالين (الرضا عن المهام والواجبات، والرضا عند تقدير واحترام الذات)  
بين العينة والمعيار ولصالح العينة ، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لصالح المعيار في مجال (التعزيز  
والمكافآت).

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ونصه:

ما العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى

المعلمين؟ وما نسبة مساهمة الرضا الوظيفي في القيادة الرشيقة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التأكد من صحة الفرضية الصفرية الأولى التي تنفرع عنه وهي : لا توجد

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات استجابات

المعلمين في درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في

مديرية قباطية. وذلك خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)

ونتائج الجدول رقم (11) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم ( 11 ) ملحق (هـ) أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.01)$  بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى

المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.33).

ولتحديد نسبة مساهمة الرضا الوظيفي في القيادة الرشيقة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple linear regression) ونتائج الجدول رقم (12) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم ( 12 ) ملحق (هـ) أن قيمة (ف) لتحليل الانحدار الخطي البسيط كانت دالة

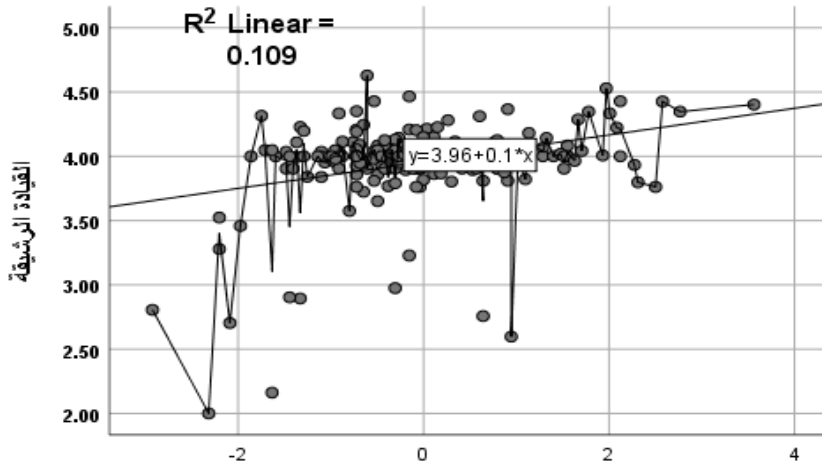
إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  وكانت قيمة  $(R^2)$  (10.90). ويعني ذلك أن الرضا الوظيفي

للمعلمين ساهم في تفسير ( 10.90% ) من القيادة الرشيقة لمديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية

من وجهات نظر المعلمين، ، والشكل رقم (1) يبين ذلك.

## شكل 1:

خط الانحدار لمساهمة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في القيادة الرشيقة القيادية الرشيقة لمديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين.



رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية، التخصص؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الثانية المتفرعة عنه وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية تعزى إلى متغيرات: الجنس ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية ، التخصص. حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في القيادة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص ونتائج الجداول رقم ( 9 ، 12 ، 15) تبين ذلك. بينما لفحص الفروق في القيادة الرشيقة تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA )

ونائج الجداول رقم ( 10، 11، 13، 14) تبين ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج السؤال حسب ترتيب المتغيرات:

### 1 متغير الجنس:

تشير نتائج الجدول رقم ( 13) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولا ترفض الفرضية الصفرية.

### 2 متغير سنوات الخبرة:

تشير نتائج الجداول رقم (14) ورقم (15) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولا ترفض الفرضية الصفرية.

### 3 متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم ( 16) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولا ترفض الفرضية الصفرية.

### 4 متغير المرحلة التعليمية:

تشير نتائج الجداول رقم (17) ورقم (18) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من جهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية ولا ترفض الفرضية الصفرية.

## 5 متغير التخصص:

تشير نتائج الجدول رقم ( 19) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص ولا ترفض الفرضية الصفرية.

### خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس ونصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغيرات: الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية، التخصص؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في الرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في مديرية قباطية تعزى إلى متغيرات: الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية ، التخصص. حيث تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص ونتائج الجداول رقم ( 16 ، 19 ، 23) تبين ذلك. بينما لفحص الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA ) ونتائج الجداول رقم ( 17 ، 18 ، 20 ، 21 ، 22) تبين ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج السؤال حسب ترتيب المتغيرات:

## 1 متغير الجنس:

تشير نتائج الجدول رقم ( 20) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الرضا الوظيفي لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس ولا ترفض الفرضية الصفرية.

## 2 متغير سنوات الخبرة:

تشير نتائج الجدول رقم ( 21) ورقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولا ترفض الفرضية الصفرية.

## 3 متغير المؤهل العلمي:

تشير نتائج الجدول رقم ( 23) ملحق (هـ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولا ترفض الفرضية الصفرية.

## 4 متغير المرحلة التعليمية:

تشير نتائج الجداول رقم ( 24) ورقم (25) ملحق (هـ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مجالي (الرضا عن المهام والواجبات، الرضا عن تقدير واحترام الذات) لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية وترفض الفرضية الصفرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المستوى الكلي للرضا الوظيفي ومجال التعزيز والمكافآت لدى المعلمين وفقا لمتغير المرحلة التعليمية. ولمعرف أماكن الفروق تم استخدام اختبار بعدي (Tukey)، ونتائج الجدول رقم (26) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم ( 26)ملحق (هـ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في مجال (الرضا عن المهام والواجبات) لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية بين (أساسية دنيا، أساسية عليا) و(ثانوية) ولصالح (أساسية دنيا، وأساسية عليا)، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية أيضا في مجال (الرضا عن تقدير واحترام الذات) بين (أساسية دنيا، أساسية عليا) و (ثانوية) ولصالح (ثانوية)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات البعدية الأخرى.

### 5 متغير التخصص:

تشير نتائج الجدول رقم (27)ملحق (هـ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص ولا ترفض الفرضية الصفرية.

### نتائج المقابلة

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

علاقة القيادة الرشيفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.

قامت الباحثة بإعداد أسئلة وإجراء مقابلات مع عينة مكونة من (10) من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية، وذلك رغبةً من الباحثة بالحصول على المزيد من المعلومات التوضيحية حول موضوع الدراسة، كما أرادت الباحثة الحصول على تفسيراتٍ للنتائج الكمية التي حصلت عليها عند استخدامها للاستبانة، فأجرت المقابلات وقامت بتحليل الإجابات التي جاءت كالاتي:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمعلم في المدارس الحكومية ، ما تفسيرك لمفهوم القيادة الرشيدة

كمفهوم تربوي يخدم العملية التربوية في المدارس؟

المعلمة الأولى: اعتبر المعلم الأول أن القيادة الرشيدة هي قيام مدير المدرسة بالأخذ بآراء جميع المعلمين وانتقاء الأفضل منها، ومراعاة ظروف المعلمين.

المعلمة الثانية: اعتبر المعلم الثاني أن مفهوم القيادة الرشيدة يتمحور حول أن يكون المدير فاعلاً سريعاً في اتخاذ القرارات الصائبة.

المعلمة الثالثة: أفاد المعلم الثالث أن القيادة الرشيدة بالنسبة لمدير المدرسة لا بد وأن تتعلق بالجو العام الذي يسهم المدير في تكوينه واشتراط المعلم أن يكون هذا الجو إيجابياً داعماً للمعلم، والذي بدوره ينعكس على العملية التعليمية التعلمية بأكملها.

المعلمة الرابعة: قال المعلم الرابع أن المدير يكون رشيقاً في إدارته عندما لا يهاب المعلم من التوجيه إليه في أي وقتٍ كان لإبداء رأيه وتزويد المدير بمعلوماتٍ لربما تكون قد فاتته.

المعلمة الخامسة: بين المعلم الخامس أن المدير الذي يسعى دائماً إلى أخذ رأي المعلمين في أي قضية أو مشكلة تربوية هو بالطبع مديرٌ يمارس القيادة الرشيدة.

المعلمة السادسة: أكد المعلم السادس على أن القيادة الرشيدة تتمحور حول السرعة في اتخاذ القرارات وعدم المماطلة.

المعلمة السابعة: وضح المعلم السابع أن القيادة الرشيدة في المدارس يجب أن تراعي مشاعر المعلمين وتحترم شخصياتهم حسب رأيه.

المعلمة الثامنة: اتفق المعلم الثامن أن القيادة الرشيقة للمديرين تتعلق باستشارة المعلمين ومحاولة الأخذ بالأصوب من آرائهم.

المعلمة التاسعة: يرى المعلم التاسع أن القيادة الرشيقة تقضي بأن يتمتع المدير بالتواضع والمرونة في التعامل مع المعلمين.

المعلمة العاشرة: أكد المعلم العاشر أيضاً على ضرورة أن يكون المدير ليناً متفهماً صبوراً متواضعاً ليكون رشيقاً في قيادته للمدرسة. والجدول ( 28) ملحق (هـ) يبين التكرارات والنسب المؤية لاستجابات المعلمين على السؤال الأول.

**السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمعلم في الميدان التربوي، ما فاعلية ممارسة المدير للقيادة الرشيقة في تدعيم العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة؟**

المعلمة الأولى: قال المعلم الأول أن قيام المدير بممارسات القيادة الرشيقة التي تتضمن الأخذ بآراء المعلمين بالطبع يسهم في تدعيم العملية الإدارية والتعليمية، فالمدير عند استماعه لآراء المعلمين يتطلع على آراء مختلفة نابعة من أنماط تفكير مختلفة، وبذلك يتسنى للمدير اختيار الأفضل والأنسب.

المعلمة الثانية: أفاد المعلم الثاني بأنه لا شك أبدأ في قطاعية الفائدة التي يجنيها النظام التعليمي بأكمله في حال كان المدير رشيقاً في قيادته.

المعلمة الثالثة: بين المعلم الثالث أن رشاقة المدير القيادية تسهم بشكل رئيس في تحسين الجو العام لبيئة العمل والذي بالطبع ينعكس على العملية التعليمية كاملةً.

المعلمة الرابعة: شدد المعلم الرابع على أهمية ممارسات القيادة الرشيقة كالليونة في التعامل وضرب مثلاً على عدم إشغال الحصص المتأخرة، إضافةً إلى استشارة المدير للمعلمين فيما يتعلق بمدى ملاءمة جداول الحصص لهم، وأوضح أن ذلك بالطبع يترك أثراً كبيراً في راحة المعلم وبالتالي على العملية التعليمية.

المعلمة الخامسة: أوضح أن ممارسات القيادة الرشيقة إن تمت ممارستها في بيئة مناسبة لها ستكون بالطبع داعمة للعملية التربوية كاملة.

المعلمة السادسة: قال المعلم السادس أن طبيعة المعلمين تلعب دوراً مهماً في مدى تأثير القيادة الرشيقة سلباً أو إيجاباً في العملية الإدارية والتعليمية، وأكمل قوله أن هناك بعض الفئات من المعلمين التي لا يناسبها أبداً هذا النمط من القيادة وأردف قائلاً أنهم بالطبع فئة قليلة.

المعلمة السابعة: أجاب المعلم السابع بالتأييد الشديد إلى فكرة أن نمط القيادة مهما كان سيترك أثراً على العملية التعليمية بأسرها، وأضاف أنه إن كان المدير ديكتاتورياً على سبيل المثال فإن ذلك سيقى آثاره السلبية على نفسية المعلم ورضاه عن عمله، ومن الممكن أن يؤدي إلى أن يكره المعلم عمله، مما يضر ضرراً شديداً بالعملية التعليمية.

المعلمة الثامنة: أكد المعلم الثامن على أهمية الدور الذي يلعبه الجو المريح الذي تتركه القيادة الرشيقة في بيئة العمل في رفع مدى راحة المعلم وبالتالي ستصبح علاقاته مع المعلمين والمدير والطلاب علاقة إيجابية طيبة، وهذا بالطبع أفضل بكثير من الجو السلبي فيما لو لم يكن نظام القيادة رشيقاً.

المعلمة التاسعة: أوضح المعلم التاسع أن ممارسات القيادة الرشيقة الفاعلة المرنة تؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات غالباً ما تكون سليمة ومناسبة للموقف، فهي قيادة فعالة ليست جامدة، مرنة تتكيف مع ظروف العمل المختلفة، وهذا طبعاً سيؤثر في العملية التعليمية إيجاباً.

المعلمة العاشرة: أكد المعلم العاشر على الفكرة السابقة قائلاً: من الطبيعي جداً أن نرى آثاراً إيجابية لتصرفات إيجابية. والجدول ( 29) ملحق (هـ) يوضح التكرار والنسبة المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثاني.

السؤال الثالث: ما إمكانية تطوير برامج تدريب خاصة بممارسة القيادة الرشيقة في المدارس؟

المعلمة الأولى: أفاد المعلم الأول بإمكانية إقامة برامج تدريب للمديرين بممارسة القيادة الرشيقة في مدارسهم كما يتم إعداد دورة تهيئة المعلمين الجدد سنوياً.

المعلمة الثانية: أوضح المعلم الثاني أن ذلك ممكن جداً وبسيط، فيمكن أن يتم الاتفاق على تحديد يوم أسبوعياً يتم فيه تفريغ المديرين لساعة أو ساعتين زمنيتين لإعطائهم دورة تدريبية تخص ممارسات القيادة الرشيقة.

المعلمة الثالثة: أكد المعلم الثالث على ضرورة القيام بذلك، وأضاف أنه يمكن الاستعانة بمدير مدرسته كونه من وجهة نظر المعلم يمتلك صفات المدير الرشيق، وجعله يقوم بإعطاء باقي المديرين دورة تدريبية في كيفية تطبيق ممارسات القادة الرشيقة في مدارسهم، كما وأضاف أنه يمكن دوة المديرين لمدرسته ليروا ذلك بأعينهم.

المعلمة الرابعة: شدد المعلم الرابع على أهمية الدورات التدريبية، وقال أنه يتم إعداد ندوات للمعلمين ما بين الفترة والأخرى فلماذا لا يتم تطبيق ذلك على المديرين أيضاً، خاصة وأن موضوع نمط القيادة مهم جداً لما له من أثر كبير في العملية التعليمية ونتائجها التي تسهم في بناء أو هدم المجتمع.

المعلمة الخامسة: قال المعلم الخامس أنه لا يرى ضرورة لذلك وذلك لأن النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة التي يعمل فيها يعد نمطاً ايجابياً.

المعلمة السادسة: أوضح المعلم السادس أن ذلك ممكن لكنه يتطلب وقتاً لإقناع المدير بأن هناك نمطاً قيادياً أفضل من نمط قيادته، وهذا يتطلب إثبات ذلك بالدلائل، مما يجعل الأمر صعب إلى حد ما.

المعلمة السابعة: أكد المعلم السابع على إمكانية وسهولة تنفيذ ذلك.

المعلمة الثامنة: قال المعلم الثامن أن ذلك يسير، فهو لا يحتاج سوى إلى مكان وهو متوفر في مبنى التربية، ومدير خبير في القيادة الرشيقة.

المعلمة التاسعة: شدد المعلم التاسع على أهمية ذلك، وقال أنه وإن كان يرى أن نمط قيادة مديره رشيقاً إلا أنه لا مانع من اطلاعه على ممارسات إضافية للقيادة الرشيقة.

المعلمة العاشرة: أكد على أهمية ذلك وضرورته كونه لا يرى أن مديره رشيق في قيادته أبداً.

والجدول (30) ملحق (هـ) يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثالث.

السؤال الرابع: ما تأثير أسلوب القيادة الرشيقة الذي يتبعه المدير في المدرسة في علاج جوانب القصور في عملك كمعلم؟

المعلمة الأولى: أفاد المعلم الأول أن نمط القيادة المرنة الفعال الرشيق يخفف من الجوانب التي يرى فيها المعلم قصوراً في عمله لكنه لا يعالجها بالكامل.

المعلمة الثانية: أكد على الدور الذي يلعبه أسلوب المدير في التخفيف من أعباء وضغوط المعلم، قائلاً: هناك الكثير من الجوانب السيئة في العمل، أكبرها وأثقلها الجانب المادي الذي يعانيه المعلمون منذ ما يقارب العام، فما بالك إن جاءك مديرٌ يسيء معاملتك، أتحنل!!

المعلمة الثالثة: أكد أن نمط قيادة المدير الرشيق يغطي ويطغى على جوانب القصور، فإن كان المدير حسناً في تعامله، ليناً في تعامله، ومتفهماً لظروف المعلمين، وفاعلاً في اتخاذ القرارات فلن يشعر المعلم أن عمله يشكل عبئاً عليه، أما إن كان نمط القيادة الذي يتبعه المدير لنقل ديكتاتورياً فإن ذلك سيقود بالطبع إلى أمورٍ أسوأ كأن يصل فيه الحد إلى كتابة تقارير مسيئة في معلميه، وهذا سيزيد من المشاعر السلبية لدى المعلم.

المعلمة الرابعة: وضح المعلم الرابع أن النفسية هي أساس كل عمل، فإن كان الموظف ذو نفسية مرتاحة فإنه سيقبل على عمله بهمة وحماس رغم جوانب القصور الموجودة فيه.

المعلمة الخامسة: قال المعلم الخامس أن طريقة تعامل المدير في أي عملٍ كان هي الأساس في تكوين الرضا لدى العامل مهما كانت طبيعة عمله، وأكمل أن الرضا يغطي على كل نقص موجود، وأن المعلم سيقنع نفسه أنه لا يوجد أي ضغوط ولا جوانب قصور في عمله إن كان مرتاحاً محباً لعمله.

المعلمة السادسة: يرى المعلم السادس أنه الآن وفي هذه الفترة القصور الأكبر الذي يعانيه المعلم في عمله هو الجانب المادي، وقال أن الراتب بأكمله لم يكن كافياً لحياةٍ كريمةٍ له ولعائلته، فكيف الآن وبنسبة مقتطعة من أصل الراتب! وقال لا يمكن أن يستطيع المدير أن يعرض عن هذا الجانب أبداً، وأضاف أن دور المدير ونمط قيادته ينحصر في تكوين بيئة عمل جيدة للمعلمين داخل أسوار المدرسة لكن ماذا نفعل بعد انتهاء الدوام!!

المعلمة السابعة: أكد المعلم على فكرة أن حالة الرضا التي يعيشها المعلم يمكن أن تغطي على ما يكابده المعلم من جوانب قصور في بيئة العمل.

المعلمة الثامنة: قال المعلم الثامن أن ذلك وارد جداً.

المعلمة التاسعة: بين المعلم التاسع أن المناخ العام للعمل هو الأهم، فالعلاقات الإنسانية الطيبة في بيئة العمل بين طاقم العمل يمكن أن تجعل المعلم يقبل على عمله براحة أكبر.

المعلمة العاشرة: أكد المعلم العاشر على أن ممارسات المدير الرشيقة في القيادة من فعالية في اتخاذ القرارات ومرونة في التعامل، يؤدي إلى قرارات حكيمة صائبة، مما يسهم في التقليل من جوانب القصور في العمل. والجدول (31ملحق هـ) يبين التكرارات والنسب المؤية لاستجابات المعلمين على السؤال الرابع.

**السؤال الخامس: ما المعوقات التي تعتقد أنها تقف عائقاً أمام ممارسة القيادة الرشيقة في مدرستك؟**

المعلمة الأولى: أفاد المعلم الأول أن من المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس يمكن أن يكون أن هناك فئة قليلة من المعلمين الذين لا يتماشى معهم نظام المرونة والتفهم، فهم فئة تنمادى إن شعرت أن المدير يقدرها ويحترمها ويتفهم ظروفها.

المعلمة الثانية: قال المعلم الثاني أن المعوق يمكن أن يكون في طبيعة البشر، فقال أن بعض الناس عندما يصلون إلى منصبٍ معين يتجبرون ويتكبرون ولا يتقبلون أخذ آراء الآخرين أو التهاون معهم وتفهم ظروفهم التي يعيشونها، وذلك ينبع من شخصياتٍ ضعيفة تسعى لجعل نفسها مهابة الجانب عن طريق الاستبداد والتحكم في الآخرين.

المعلمة الثالثة: بين المعلم الثالث أن السبب يمكن أن يكمن في جهل المدير بالفوائد والآثار الإيجابية التي يتركها نمط القيادة الرشيق وهذا ما دفعه إلى تأييد فكرة عقد دورات تعريفية وتدريبية للمديرين بفوائد وكيفية تطبيق النظام الرشيق في المدارس.

المعلمة الرابعة: أوضح المعلم الرابع أن سيطرة لجان المجتمع المحلي وخاصة في البلدان الصغيرة وسطوتها الكبيرة تلزم المديرين بتنفيذ قرارات ترضيهم وإن لم يكن المدير راضٍ عنها، وهذا بالطبع يتعارض مع نمط القيادة الرشيق الذي يحتم المشورة واتخاذ القرار الفعال المناسب للموقف.

المعلمة الخامسة: أكد المعلم الخامس أن تعنت المدير يمكن أن يكون سبباً لتمسكه برأيه وعدم تفضيله الأخذ برأي المعلمين، وإن كان قراره خاطئاً.

المعلمة السادسة: انفق المعلم السادس مع فكرة جهل المدير بكم الفوائد التي سيحصل عليها النظام التعليمي بأكمله عند تغيير نمط القيادة إلى النمط الرشيق قائلاً: لو أدرك المدير حجم الفوائد والتميز الذي سيجنيه عند التحول إلى النمط الرشيق لسعى راكضاً إلى تطبيقه والتشجيع على انتشاره.

المعلمة السابعة: أكد المعلم السابع على فكرة الحزبية التي تنتشر في بعض المدارس حسب رأيه، فانتماء المدير لحزب معين يدفعه إلى إهمال آراء معلمين آخرين ينتمون إلى أحزاب أخرى.

المعلمة الثامنة: وافق المعلم الثامن مع أن وجود فئة من المعلمين لا يستحقون المشورة- حسب رأيه- يشجع المديرين على عدم استخدام هذا النمط والاكتفاء بأفكارهم وقراراتهم وتنفيذها وإن لم ترق للمعلمين، قائلاً: هناك مجموعة من المعلمين يسيئون التعامل مع نمط المدير الرشيق، فيصبحون متسيبين ويسعون دائماً إلى تنفيذ قراراتهم بهدف البروز لا أكثر.

المعلمة التاسعة: وقال المعلم التاسع أن السبب يعود لربما إلى سوء اختيار بعض المديرين، وعاد إلى فكرة الحزبية مجدداً، ليقول إن اختبارات التوظيف للمديرين لم تعد تقام كالمعتاد، بل أصبحوا يكتفون بالمقابلات التي تعتمد علاماتها على أهواء المقابل ولا يمكن مراجعتها فأداء المرشح للإدارة لا يتم تصويره.

المعلمة العاشرة: قال المعلم العاشر أنه يتفق تماماً مع فكرة جهل المدير بالأنماط القيادية المتعددة، فربما هو لا يعرف أصلاً بوجود مثل هذا النمط وشجع إقامة دوراتٍ تدريبية للمديرين على أفضل الأنماط. والجدول (32) ملحق (هـ) يوضح التكرارات والنسب المؤية لاستجابات المعلمين على السؤال الخامس.

السؤال السادس: ما تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في رفع مستوى رضاك الوظيفي عن عملك في مهنة التعليم؟

المعلمة الأولى: أوضح المعلم الأول أن طريقة تعامل المدير مع المعلم تسهم بشكل كبير جداً في رفع رضاه الوظيفي، وأضاف أنه في حال كان المدير ليناً في التعامل سهل الطباع فإن ذلك يجعل المعلم محبباً لعمله راضٍ عنه.

المعلمة الثانية: اتفق المعلم الثاني مع أن للمدير دور كبير في الرضا الوظيفي للمعلم، وبإمكانه تحويل المدرسة إلى مكان مريح للمعلم أو جعلها جهنم بالنسبة للمعلم.

المعلمة الثالثة: أكد المعلم الثالث على أن الأسلوب الذي يعتمده المدير مع المعلمين يترك أثراً لا يستهان به في رضاهم عن وظيفتهم، وقال أنه في حال كانت كل ظروف العمل مريحة وكان المدير متسلطاً أو غير متفهم ومتعاون فإن المعلم سيتكدر ولن يتشجع على النهوض يومياً للذهاب إلى عمله ولن يرضى أبداً عن مهنته.

المعلمة الرابعة: بين المعلم الرابع أن هناك علاقة وثيقة جداً بين نمط قيادة المدير لمدرسته والرضا الوظيفي للمعلم، وعاد يذكر الأزمة المالية التي يمر بها موظفو الحكومة، فقال: وإن كنا نعاني منذ سنة من انقطاع وتذبذب نسبة الرواتب مما يخفض رضانا الوظيفي بالطبع إلا أن المدير المتفهم المتعاون المرن الفعال سيرفع الرضا بالتأكيد.

المعلمة الخامسة: قال المعلم الخامس أن العلاقة بين ممارسات المدير والرضا الوظيفي للمعلم علاقة تاريخية أبدية، فمتى ما كان المدير متفهماً مرناً متساهلاً ولا أقصد بذلك متسيباً، إنما متفهماً للظروف التي تحصل معنا جميعاً كبشر، وضرب مثلاً إن مرض ابني لا قدر الله واضطرت للمغادرة باكراً قبل إنهاء نصاب حصصي اليومي فلن أفرح أبداً بالتعامل مع مدير لا يقدر ظرفي قائلاً: أنه حصصك وغادر! فأنا بشر وأنت بشر وكلنا نمر بظروف غير مخطط لها نجبر على التعامل معها، فوجود مدير متفهم مرن يرتفع الرضا الوظيفي لدي بالتأكيد.

المعلمة السادسة: اتفق المعلم السادس مع سابقه قائلاً: طبعاً هناك علاقة وعلاقة قوية جداً بين طبيعة المدير الذي تتعامل معه يومياً وبيده التأثير عليك وعلى جدول حصصك ومواعيد قدومك ومغادرتك، وإجازاتك العرضية والرضا الوظيفي عن العمل ككل.

المعلمة السابعة: قال المعلم السابع أنه شخصياً قد مر بتجربتين مختلفتين فالأولى كانت مع مدير وصفه بعدم الرشاقة والمرونة، وقال أن هذه التجربة كانت سيئة بكل المقاييس لدرجة أنه فضل الانتقال إلى

مدرسة أكثر بعداً من بلدته على أن يبقى معلماً في المدرسة الأولى، وقال أنه الآن مرتاح وراضٍ بدرجة جيدة جداً وذلك يعود إلى المناخ الإيجابي الذي يخلقه المدير بين المعلمين.

المعلمة الثامنة: أوضح المعلم الثامن أن ارتباط النمط القيادي الذي يتبعه المدير بالرضا الوظيفي للمعلم أمر طبيعي، قائلاً: عندما تتعامل مع شخص يحترمك ويتفهمك ويشعرك بكينونتك فهو لا يفتأ يستشيرنا في كل مشكلة تطرأ في المدرسة كوننا الأكثر قرباً من الطلبة، من الطبيعي أن تشعر بالرضا الداخلي عن وجودك في هذا المكان، فلن تشعر بأنك في مكان خاطئ لا يليق بك.

المعلمة التاسعة: قال المعلم التاسع أن هناك علاقة وطيدة جداً بين الطريقة التي يقود بها المدير المدرسة وينظم المعلمين والطلبة والرضا الوظيفي للمعلم، فلم يكن الإنسان يوماً ليشعر بالرضا في مكان فوضوي عشوائي تتخذ فيه القرارات بتعنتٍ دون الأخذ برأي الأغلبية.

المعلمة العاشرة: اتفق المعلم العاشر مع البقية مؤكداً على العلاقة الوثيقة بين القيادة الرشيدة والرضا الوظيفي المرتفع للمعلمين. والجدول (33) ملحق (هـ) يبين التكرار والنسبة المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال السادس.

وفي ضوء ما ذكره المعلمون والمعلمات من معوقات لتطبيق النمط القيادي الرشيق في المدارس الحكومية، توصلت الباحثة إلى أن الحل يكمن في عقد دورات تعريفية بدايةً تعرف المديرين بأركان القيادة الرشيدة وطرق تطبيقها وفوائدها، ثم تنظيم دورات تدريبية للمديرين للتعرف على كيفية التحول إلى هذا النمط.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### مقدمة

يستعرض الفصل الرابع مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، وتمّ ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### أولاً: تفسير نتائج أسئلة الدراسة

تفسير نتائج السؤال الفرعي الأول: ما درجة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية

#### قباطية من وجهات نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات من وجهات نظر المعلمين، والتي تدرجت من مجال العلاقات يليه مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ثم مجال تفويض الصلاحيات، ويمكن أن يعود السبب في هذه النسبة المرتفعة إلى إيمان المديرين بضرورة وأهمية تكوين علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين، وأن لا تقتصر علاقتهم ضمن إطار العمل فقط، فالإنسان لا يمكن له أن يعيش بمعزل عن محيطه بأي شكل من الأشكال، كما يمكن أن يعود السبب إلى إدراك المديرين للدور الإيجابي الذي تلعبه العلاقات الجيدة بينهم وبين المعلمين في خلق مناخ عمل طيب يؤثر في النهاية في أداء المعلمين بالطبع، مما يحسن من الأداء العام للعملية التعليمية التعليمية في المدارس، وبالتالي يعكس على الوطن بأسره، كما يدرك المديرين أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وصنعها والإدلاء بأرائهم في المشاكل التي تطرأ في بيئة العمل لا بد وأن يأتي بثماره الإيجابية على العمل نفسه، وذلك يتأتى من خلال شعور المعلم بأنه قد اشترك بالفعل في صنع القرار

وبالتالي هو مسؤول عن إنجاحه لا بل والدفاع عنه وتبنيه. وتفسر الباحثة ذلك أيضاً بوعي المديرين لأهمية ودور المعلمين في بناء المنظمة التعليمية ككل ، وتشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بو عامر وبوأحمد (2022) والتي أظهرت توافر أبعاد القيادة الرشيقة في جامعة غرداية بدرجة جيدة، إضافة إلى تشابه النتيجة مع دراسة الغامدي ( 2021) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة الرشيقة في جامعات المملكة العربية السعودية قد جاءت بدرجة مرتفعة.

**تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين؟**

وتشير النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية جاءت أيضاً مرتفعة فيما يتعلق بمجال تقدير واحترام الذات والرضا عن المهام والواجبات، وتطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة باشا،كساب،إبراهيم ( 2022)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تأثير ممارسات القيادة الرشيقة للمديرين في الرضا الوظيفي للمعلم، وبما أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الرشيقة جاءت مرتفعة، فمن الطبيعي أن يكون الرضا الوظيفي للمعلم مرتفعاً كذلك، فيشعر المعلم بقيمة نفسه عند معاملته بطريقة إيجابية، كما تفسر الباحثة رضا المعلمين عن المهام والواجبات الموكلة إليهم بأن طبيعة عملهم تتطلب التخصص، فكل معلم مكلف بمهام وواجبات تتناسب وتخصصه، فمن غير الطبيعي أن نرى معلم لغة إنجليزية يوكل بمهام تتعلق بمادة الرياضيات على سبيل المثال، إلا أن درجة رضا المعلمين عن الجانب المالي جاءت بدرجة منخفضة، وتفسر الباحثة هذا الأمر والذي يعد طبيعياً ومتوقفاً جداً برأيها بالأزمة المالية الخائفة التي يمر بها موظفو الحكومة منذ ما يقارب العام، فمنذ أكثر من ( 11 ) شهراً وموظفو الحكومة جميعاً لا يتلقون رواتباً كاملة، بل نسباً مختلفة، حيث يتم اقتطاع نسبة مختلفة شهرياً من رواتبهم وهذا يضع المعلم تحت ضغط نفسي هائل، فهو لا يدري كم ستكون النسبة لهذا الشهر؟ ومتى سيكون تسليم الرواتب؟ وهذا ليس بالأمر الجديد أبداً ففي كل عام تشهد الحكومة على الأقل ( 7 ) أشهر من

المعانة والضوابط المالية التي تخنق الموظفين الحكوميين ومن ضمنهم طبعاً المعلمين، كلنا نعلم أن الموظف الحكومي يخطط لحياته بناء على راتبه فإن نقص هذا الراتب أو قطع لسبب من الأسباب فإن حياة الموظف بأسرها تختل! وهذا بالطبع سبب كافٍ جداً ومقنعٌ جداً لتفسير انخفاض الرضا الوظيفي للمعلمين عن المجال المالي.

**تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى المعلمين؟ وما نسبة مساهمة الرضا الوظيفي في القيادة الرشيقة؟**

وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرشيقة والرضا الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسات القيادة الرشيقة التي يقوم بها المديرون تسهم في كسب ولاء المعلمين وإخلاصهم في العمل مما يؤدي إلى رفع رضاهم الوظيفي ، وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة محمد وإبراهيم (2022) والتي أكدت أهمية الدور الذي يلعبه النمط القيادي في الرضا الوظيفي للعاملين . كما تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي للمعلم مسؤول عن ما يقارب ( 10% ) من ممارسات القيادة الرشيقة لدى المديرين، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن إدراك المدير للعلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين يمكن أن تحفز المدير على الاستمرار في قيادته الرشيقة لما يلمسه من أثر طيبٍ للرضا الوظيفي للمعلم في أدائه. وتفسر الباحثة هذا أيضاً بأن الرضا الوظيفي هو نتاج لحركة مستمرة من العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم والتي تسهم في خلق السعادة والرضا في مكان العمل.

**نتائج السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، التخصص؟**

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في القيادة الرشيقة ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين

تعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والتخصص، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يمارسون ذات الطريقة القيادية بغض النظر عن جنس المعلمين، فلن تختلف طريقة القيادة سواء أكان المعلم ذكراً أم أنثى، فالمطلوب من المدير والمعلم هو ذاته بغض النظر عن الجنس، كما أن المدير يتعامل مع جميع المعلمين بالطريقة ذاتها دون النظر إلى حداثة أو قدم المعلم في المهنة، وهذا ما رأته الباحثة من خلال عملها في المدارس الحكومية فلا يحابي المدير على سبيل المثال للمعلم الأقدم على حساب الأحدث، كما لا يحدد المؤهل العلمي أو المرحلة التعليمية أو التخصص للمعلم طريقة تعامل المدير معه بأي حال من الأحوال، فالمدير يتعامل مع جميع المعلمين على السواء دون النظر إلى تخصصاتهم أو مؤهلاتهم العلمية.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، التخصص؟

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الرضا الوظيفي ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والتخصص، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن النفس البشرية هي واحدة سواء أكان المعلم ذكراً أم أنثى، فما يعكر صفو حياة الرجل فيما يتعلق بالعمل وبيئته هو ذاته ما يعكر صفو حياة المرأة، فالمعلم بغض النظر عن جنسه لن يكون راضياً بأي حالٍ عن مهنة يساء له فيها أو يتم إهمال وجوده، أو لا يتم فيها اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعكس بالطبع على مناخ العمل.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة:

### مناقشة نتيجة السؤال الأول:

انطلاقاً من عملك كمعلم في المدارس الحكومية ، ما تفسيرك لمفهوم القيادة الرشيقة كمفهوم تربوي يخدم العملية التربوية في المدارس؟

كشفت نتائج المقابلة وإجابات المعلمين والمعلمات عن هذا السؤال المتعلق بمفهومهم للقيادة الرشيقة أن الأغلبية قد ربطوا رشاقة المدير القيادية بالأخذ برأي المعلمين واتخاذ القرار الأنسب حسب الموقف المعطى، وقرن الأغلب الرشاقة القيادية للمدير بتفهمه لظروف المعلمين التي يعيشونها والتي من الممكن أن تطرأ على حياتهم دون تخطيط مسبق، ومن هنا تتأتى أهمية مرونة المدير في التعامل مع تلك المواقف والتيسير على المعلم لا التعسير عليه، وتفسر الباحثة ذلك إلى طبيعة الدوام اليومي للمعلم الذي يحتم عليه البعد عن أسرته وأبنائه منذ الصباح الباكر، فمن الوارد أن يغادر المعلم منزله قبل أبنائه، لذلك تعتقد الباحثة أنه من المهم جداً للمعلم أن يتعامل مع مدير يتفهم تأخيره وغيابه في حال اضطراره لذلك، كما تعزو الباحثة ذلك إلى تفهم المعلمين لأهمية وضرورة المشورة في اتخاذ القرارات وإتاحة المجال للجميع للمشاركة في إبداء آرائهم مما يغني النقاش ويوسع دائرة التفكير للجميع.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمعلم في الميدان التربوي، ما فاعلية ممارسة المدير

#### للقيادة الرشيقة في تدعيم العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة؟

كشفت نتائج السؤال الثاني أن جميع المعلمين اتفقوا على أن ممارسات القيادة الرشيقة التي تتراوح بين المشاورة في اتخاذ القرارات واللبيونة في التعامل والتفهم والحفاظ على شخصية واحترام المعلم أمام زملائه ونفسه تسهم بشكل كبير في تطوير وتحسين العملية التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى المناخات الطيبة التي تلازم هذا النمط القيادي وما تلعبه من دور مهم في تحسين نفسية المعلمين ، مما يقود بالطبع إلى إقبالهم

على التعليم بجدية وحماس أكبر، فيعطي المعلم كل ما لديه وأكثر وهذا بالطبع يحسن العملية التعليمية ومخرجاتها، ويحسن بدوره أيضاً العملية الإدارية فما خاب يوماً من استشار، وتعدد الآراء دائماً ما يصب في مصلحة متخذ القرار، فتعدو الأفكار جميعها واضحة جلية أمام المدير ليختار الأكثر ملاءمة للموقف.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما إمكانية تطوير برامج تدريب خاصة بممارسة القيادة الرشيقة في المدارس؟

كشفت النتائج إجماع المعلمين الذين تمت مقابلتهم على إمكانية عقد دورات تدريبية للمديرين تتعلق بممارسة القيادة الرشيقة في المدارس لما لذلك من أهمية كبيرة في التأثير على مخرجات العملية التعليمية التعليمية بأسرها، وعبر المعلمون عن إمكانية تطبيق ذلك مستشهدين بدورات تهيئة المعلمين الجدد التي تعقد في بداية كل عام دراسي، كما أوضح المعلمون أن مثل هذه الدورات لا تحتاج إلى الكثير من المستلزمات وأبدوا توافرها، ومن الممكن أن يرجع السبب في ذلك إلى شعور المعلمين بأهمية مثل تلك الدورات التعريفية والتدريبية، فبفضلها يمكن التغلب على جهل المديرين بهذا النمط وكيفية تطبيقه وممارسته، وهو نمط أثبت فعاليته الكبيرة في المدارس التي يطبق فيها .

### مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما تأثير أسلوب القيادة الرشيقة الذي يتبعه المدير في المدرسة في علاج جوانب القصور في عملك كمعلم؟

كشفت النتائج تأكيد المعلمين أن إتباع نمط القيادة الرشيق يسهم بشكل كبير في التخفيف على المعلم، وجعله يغيض النظر عن بعض السلبيات الموجودة في بيئة العمل، وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة النفس البشرية، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، لا يقوى على تحمل العلاقات المسمومة، ويفضل العيش في أجواء ومناخات إيجابية، فهو يقابل المعاملة الطيبة بالمثل، فحين يعامل المدير المعلم بطريقة حسنة ويتفهم احتياجاته لن يدقق المعلم على كل الأمور التي تزعجه ويتغاضى عنها من باب مكافأة الإحسان بالإحسان.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما المعوقات التي تعتقد أنها تقف عائقاً أمام ممارسة القيادة الرشيقة

في مدرستك؟

كشفت النتائج أن المعوقات تتنوع بين شخصية المدير المسيطرة وحب استئثار السلطة، وتأثير اللجان المحلية القوي في المناطق الصغيرة، إضافة إلى وجود بعض الفئات من المعلمين التي تسيء التعامل مع المديرين الرشيقين، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن هذا النمط القيادي يتطلب خبرة من المدير إضافة إلى تقبل وتفهم المعلمين لهذا النمط، إضافة إلى ضرورة تواجد الاحترام المتبادل بين المدير والمعلم، بحيث لا يتسبب المعلم عند حسن التعامل معه.

مناقشة نتائج السؤال السادس: ما تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في رفع مستوى رضاك الوظيفي عن

عملك في مهنة التعليم؟

كشفت النتائج إجماع المعلمين الذين تمت مقابلتهم على أن النمط القيادي الرشيق للمدير يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلم، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى تأثير ممارسات القيادة الرشيقة على المعلم ونفسيته، وتعزيز المشاعر الإيجابية للمعلمين، وجعلهم راضين عن عملهم.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1- ضرورة تدعيم ممارسات القيادة الرشيقة في جميع مدارس الوطن لما لها من آثار بناءة في الرضا

الوظيفي للمعلمين.

2- عقد برامج تدريبية للمديرين لتعريفهم بكيفية تطبيق ممارسات القيادة الرشيقة الفعالة في مدارسهم.

3- ضرورة العمل على تعزيز المكافآت ورفع الرواتب للمعلمين والعمل الجاد على حل الأزمات الاقتصادية التي تؤثر سلباً على عطاء المعلم.

4- ضرورة اختيار المديرين وفق قواعد وشروط ثابتة للجميع.

5- إجراء دراسة مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين والمعلمين حول القيادة الرشيدة على مستوى محافظات الوطن ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## المصادر العلمية

### - المصادر والمراجع العربية

ابن منظور الأنصاري. (بلا تاريخ). لسان العرب. لبنان: دار صادر.

أحمد القرني. ( 2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 33(6)، الصفحات 327-354.

أحمد عزمي، و أحمد بكر. ( 2018). الرشاقة الإدارية والكفاءة الذاتية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أخصائي رعاية الطلاب بجامعات شمال الصعيد. مجلة علوم الرياضة، 31(9)، الصفحات 31-68.

أحمد مجذوب. ( 2015). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا (دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا). مجلة رؤى الاقتصادية، 5 (9)، الصفحات 213-232.

أسماء أبو بكر عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، كلية التربية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 80 (80)، الصفحات 748-635.

الخضر بن أحمد، صبرينة حمياني، و عبد القادر لباز. ( 2020). دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية الجفلة. مجلة التكامل الاقتصادي، 8(3)، الصفحات 308-328.

آية مخامرة. ( 2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت للقيادة الرشيقة. المفرق، الأردن: ماجستير الإدارة التربوية، جامعة ال البيت.

إيناس العيسى. ( 2020). *إدارة الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية*. عمان، الأردن: دار الشروق.

توفيق بري، و مصطفى مرضي. ( 2022). *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد - كوندور الكترونيكس)*. *مجلة المواقف*، 17 (2)، الصفحات 75-110.

جلال شبات. (2020). *دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة*. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية* 5 (13).

حامد محمد الطورة. ( 2021). *مستوى قدرة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والثانوي في لواء الشويك على تطبيق مفاهيم دورة القيادة التربوية عن بعد من وجهة نظرهم*. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية* 1، (3).

حكمت سعيد. ( 2020). *درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة*. *المفروق -الأردن: ماجستير الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت*.

خالد خالفي، و يوسف بوكديرون. ( 2021). *دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة في الجزائر*.

رامي الشقران. (2021). *مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين*. *رماح للبحوث والدراسات، عمان العربية*، 57 (3).

رقية كرتات. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. مجلة رقاد للبحوث والدراسات، السعودية، 6 (1)، الصفحات 37-46.

رقية كرتات. (2020). معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 6 (1)، الصفحات 37-46.

رندا عكاشة. (2020). النظريات التي فسرت الرضا المهني للموظف تجاه العمل المهني. تم الاسترداد من e3arabi.com

زهور أبو زهير. (2020). الإدارة الرشيقة: فلسفة جديدة للإدارة. المجلة التربوية الإلكترونية.

زينب بوعامر، و فاطمة بن أحمد. (2022). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات دراسة حالة جامعة غرداية. رسالة ماجستير غير منشورة.

سارة مقراب. (2019). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الجديد، 10 (2)، الصفحات 1-20.

سعدون الحمداني. (2021). الدبلوماسية ومفاهيم القيادة الرشيقة. تم الاسترداد من الزمان:

<https://www.azzaman-iraq.com/content.php?id=48690>

سوسن سليحات، و رامي شقران. (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. منصة المنهل، العدد 57.

شيرين السيد. (2021). نظرية العامل الثنائي لهيرزبيرج. تم الاسترداد من المرسال.

ضياء السيد أحمد الرفاعي. (2021). آراء التربويين في تطبيقات القيادة الجذابة لدى القيادات التربوية في مدارس دولة الكويت. *جامعة قناة السويس، مجلة الدوريات المصرية، 135(135)*، الصفحات 169-190.

طامي ناصر، و جنادي كريم. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 5(2)*، الصفحات 104-122.

عائض الغامدي. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدوريات المصرية، 9(138)*، الصفحات 241-276.

عبد الخالق الأصفر. (2021). المؤتمر العلمي الثالث لكلية التربية العجيلات والأول لقسمي التربية وعلم النفس واللغة العربية. *الإدارة التعليمية ودوره في إنجاح العملية التربوية (الإدارة المدرسية أنموذجاً)*. كلية الآداب والعلوم بدر، جامعة الزنتان.

عبد الرحمن بن وارثو، و أحمد جابة. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)*.

عبدالله دمرون، محمد برشك، و صادق زانا. (2021). سلوكيات القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نولج-أربيل). *مجلة زانست العلمية، 6(1)*، الصفحات 552-573.

علي أبو جبارة. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة. جامعة الأزهر. (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

علي ناصر جده. (2021). واقع ممارسات القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة ضمد لمهارات القيادة في ظل الثورة الصناعية الرابعة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 7(18).

فاروق عبد الستار أحمد حمود. (2017). خطة مقترحة لتطوير الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير القومية لاعتماد وضمان جودة التعليم. المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، 2019 (37)، الصفحات 154-187.

فرج شوقي. (2000). السلوك القيادي والفعالية الإدارية. عمان: وائل للنشر.

كلثوم حفيقة. (2018). دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ورقلة، الجزائر: (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح.

محمد أطرش، و إبراهيم بن يحيى. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. 6 (1)، الصفحات 82-99.

محمد باشا، زينة كساب، و محمد ابراهيم. (2022). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء القيادة التربوية في المدرسة. مجلة البطانة للعلوم التربوية، 8 (7)، الصفحات 102-133.

محمود عبد الوهاب، و محمد البياتي. (2022). السلوك القيادي وفق نظرية المسار الهدف وتأثيره في ادارة الازمات. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 3(3).

محمود مقدادي، و حكمت هاها. ( 2021 ). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 37 (3)، الصفحات 1-136.

مسلم عبد القادر، و شذا ابو سليم. ( 2019 ). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة. غزة: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

ميثاق الفتاوي. ( 2017 ). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 (4) .

ميثاق الفتاوي. ( 2017 ). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7 (4)، الصفحات 23-48.

هجرية باشا. (2019-2020). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. المسيلة: جامعة حمد بوضياف.

هدى محمد، و زينب فليح. (2021). دافعية الانجاز لدى طلبة الجامعة. مجلة العلوم الإنسانية. 13 (1)، الصفحات 470-480.

## -المصادر والمراجع الأجنبية-

- Abbas, O. A., & Shamani, K. A. (2020). The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra. *PJAEE*, 17 (7).
- Abu Elnasr, E. S., & Hasanein, M. A. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19:3, pp. 319-343.
- Abu Ragheef, I., & Jomaa, S. (2021). Using Agile Chain Management for Leadership Cost Strategy. *Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences*,13 (40), pp. 97-106.
- Abu Ragheef, I., & Sabr, J. (2021). Using Agile Chain Management for Leadership Cost Strategy. *Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences*,13 (40), pp. 79-106.
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firm *Yönetim Bilimleri Dergis. Research Gate*,(36) 18, pp. 389-407.
- Akkaya, b., & Bagienska, a. (2022). The Role of Agile Women Leadership in Achieving Team Effectiveness through Interpersonal Trust for Business Agility. *Sustainability* ,14(7), 4070, pp. 1455-1478.
- Akkaya, B., & MERİÇ, Y. (2020). Comparing Agile Leadership With Biomimicry-Based Gray Model New A Proposing: Wolf. *Business And Management Studies An International Journal*, 2(8), pp. 1455-1478.
- Akkaya, B., Panait, M., & Simona, A. A. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: The Mediating Role of Job Embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(8), pp. 1-13.
- Al-Ababneh, M., Masadeh, M., Al-Shakhsheer, F., & Habiballah, M. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*,8(1), pp. 55-62.

- Amin, F., Noorsuraya, M. M., Adibah binti Ibrahim, F., Nishaalni, A. A., Mohd, J. Z., & Mohd, b. N. (2021). Preliminary Study On It Security Maintenance Management In Malaysia Organizations. *Journal of Archaeology, Egypt, Egyptology, (1) 18*, pp. 4061-4073.
- Atkinson, J., Loftus, E., & Jarvis, J. (2015). The art of change making the leadership centre local government house. *London, 9780*.
- Attar, M., Abdul-Kareem, A., & Akkaya, B. (2020). *The Role of Agile Leadership in Organisational Agility*. Retrieved from 171: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
- Baderianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in PT. *Nesinak industries,2 (1)*.
- Betterworks. (2021). *What Is Agile Leadership, and Why Does It Matter?* Retrieved from Betterworks: <https://www.betterworks.com/magazine/what-is-agile-leadership-and-why-does-it-matter>
- bin Nordin, M. N. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(11)*, pp. 5224-5228.
- Bolden, R., Adelaine, A., Warren, S., Gulati, A., Conley, H., & Jarvis, C. (2019). *Inclusion: The DNA of leadership and change.*: University of the West of England.
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020, 6 4). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, pp. 1-12. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19415257.2020.174710>
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile Leadership of Managment Innovation Projects. *Modern Enterprize Managment Technologies,4(10)*.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile Leadership of Managment Innovation Projects. *Modern Enterprize Managment Technologies,4(10)*.

- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies* 12 (1), pp. 1913-9039.
- Dilekci, U. (2022). Teacher Autonomy as a Predictor of Job Satisfaction. *11(2)*, pp. 328-337.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid, M. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*,30(3), pp. 65-85.
- Fayol, H. (2019). Principles of management and it's applicability in contrast staff. *Indian Journals*, 9(3), pp. 168-182.
- Green, J. (2015). Using joint Interviews to add analytical value. *26 (12)*, p. 1638.
- Greineder, M., & Leicht, N. (2020). *Agile Leadership - A Comparison of Agile Leadership Styles*,AIS electronic library. Retrieved from <https://doi.org/10.18690/978-961-286-362-3> ISBN 978-961-286-362-3
- Hill, B. (2019). *what are the factors affecting job satisfaction,smallbusiness*. Retrieved from chron.com: <https://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-job-satisfaction-20114>
- Jones, M. (2018). *What Leader Anyway? Exchange Magazine*. On line: ht Kotter, John P. (2019) *Leadership: What Is It?* Retrieved from [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/33554\\_Chapter1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/33554_Chapter1.pdf)
- Karadag, E. (2020). *The effect of educational leadership on students' achievement: a cross-cultural meta-analysis research on studies between 2008 and 2018*. Retrieved from Asia Pacific Educ. Rev. 21, 49–64: <https://doi.org/10.1007/s124-019-09612-1>
- Kibici, V. B. (2021). Analysis of Music Teachers' Job Satisfaction and COVID-19 Anxiety Levels. *International Journal on Social and Education Sciences*, 3(4), pp. 752-767.

- Kudil, S., & Borni, N. (2018). Al-Munakh al-Thandhimi wa Atharuhu 'Ala Al-Ridha AlWadhifi.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10(14)*, pp. 3307-3312.
- Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: a multilevel analysis, *School Effectiveness and School Improvement*. *31:4*, 641-659. Retrieved from 10.1080/09243453.2020.1764593
- Masgo, E. (2021). *What is Agile Leadership, and why is it important?* Retrieved from <https://management30.com/blog/what-is-agile-leadership/>
- Mastrangelo, A., Eric, E., & Lorenzet, J. S. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *25(5)*, pp. 435-451.
- Pieterse, A., Hollenbeck, J., Knippenberg, D., Spitzmüller, M., Dimotakis, N., Karam, E., & Sleesman, D. (2019). Hierarchical leadership versus self -management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *6(1)*, pp. 13-10.
- Ramakrishna, S. (2019). Shortcomings of Higher Education Evaluation Systems. *Shortcomings of Higher Education Evaluation Systems*, *8(1)*, pp. 25-42.
- Samba, C., Williams, D., & Fuller, R. (2019). The forms and use of intuition in top management teams. *the leadership quarterly*, *33(3)*, p. 101349.
- Syedali, A., Samsilah, R., Zaremohzzabieh, Z., Roziah, M. R., & Abu Samah, A. (2021). Relationship between Teacher Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-Analytic Path Analysis. , *Cogent Education*, *8(1)*, p. 1898737.
- Spayd, M., & Madore, M. (2019, February). *Agile leadership competence outcome*. Retrieved from <https://leadershipcircle.com/agile-leadership/>

- Specchia, L., Cozzolino, M., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (n.d.). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), p. 1552.
- Stangrecka, H., & Bagienska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in era of COVID-19. *International Journal of Environmental research and Public Health*, 18 (4).
- Syahruhy, A. (2021). Financial Elements In Job Satisfaction Of Special Education Teachers In Malaysia. *The Turkish journal of computer and Mathematics Education*, (12)11, pp. 5233-5229.
- Tentama, F., & Subardjo, M. N. (2021). The Job Satisfaction of University Teachers. *Journal of education and learning (EduLearn)*, 15(1), pp. 48-54.
- Theobald, S., Prenner, N., & Schneider, K. (2020). Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review. In: Morisio, M., Torchiano, M., Jedlitschka, A. (eds) Product-Focused Software Process Improvement. *Lecture Notes in Computer Science()*, vol 12562. Springer, Cham. Retrieved from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2)
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73:1, 71-97. Retrieved from Educational Review, 73:1, 71-97: : 10.1080/00131911.2019.1705247
- Toropove, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), pp. 71-97. Retrieved from : 10.1080/00131911.2019.1705247
- Yokuş, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study. *Participatory Educational Research* , 9 (1), pp. 362-387.

## الملاحق

ملحق أ: الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمون والمعلمات المحترمون

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات " وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن التعاون

الطالبة: رشا نزال

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (☐) في المكان المناسب.

- 1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2.المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 3.سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى سنة 15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 4.المرحلة التعليمية: أساسية دنيا ☐ أساسية عليا ☐ ثانوية ☐
- 4.التخصص: علمي ☐ إنساني ☐

## القسم الثاني: القيادة الرشيدة

يرجى وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: تفويض الصلاحيات.</b>						
1	يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.					
2	يمنح المدير العاملين الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضهم بها.					
3	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.					
4	يحدد المدير المهام والمسؤوليات للعاملين تحديداً دقيقاً.					
5	يمتلك المدير الحق في منح إجازات عرضية للعاملين.					
6	يدرب المدير العاملين في المدرسة على ممارسة بعض صلاحيات المدير.					
7	يفوض المدير صلاحياته المالية إلى العاملين في المدرسة.					
<b>المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.</b>						
8	يشرك المدير العاملين في عملية التخطيط.					
9	يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل.					
10	يشرك المدير العاملين في القرار الذي يتعلق بمسؤولياته اتجاه العمل.					
11	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق.					
12	يضع المدير آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
				13	يهتم المدير بإشاعة مبادئ العدل والمساواة بين العاملين.
				14	يحرص المدير على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين.
				15	يقيم المدير مع العاملين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.
				16	يختار المدير الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين.
				17	يصبر المدير ويتأني في تعامله مع العاملين.
				18	يهتم المدير بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة.
				19	يتعامل المدير مع العاملين بمرونة واحترام.
				20	يتفهم المدير حاجات العاملين ومشكلاتهم.
القسم الثالث: الرضا الوظيفي.					
المجال الأول: التعزيز والمكافآت					
				21	أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به في التدريس.
				22	يحقق لي راتبي مستوى من العيش المناسب.
				23	يتفاخر المدير بإنجازاتي أمام زملائي في المدرسة.
				24	أتلقي من مديري خطابات شكر وتقدير عند إتياني لعملي.
				25	أشعر بأن ما أتقاضاه من راتب يحقق لي ولأسرتي مستوى معيشة مناسب.
				26	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي في التربية والتعليم.
المجال الثاني: الرضا عن المهام والواجبات.					
				27	تعليمات العمل وأنظمتها واضحة لجميع العاملين.
				28	الأعمال والواجبات التي أقوم بها للمدرسة هي في حدود طاقاتي وإمكانياتي.
				29	تتيح لي مهنتي في التعليم التميز والإبداع والتطور المستمر.

					30	أشعر كمعلم بالسعادة في أثناء تأديتي لعملي في التدريس.
					31	أعتبر الخطط العلاجية والتطويرية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل.
					32	الدورات والأيام الدراسية تشكل جانباً مهماً في تطوير مهامي وقدراتي في العمل.
<b>المجال الثالث: الرضا عن تقدير واحترام الذات.</b>						
					33	أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي.
					34	يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني.
					35	أتناقش مع زملائي في العمل بروح أخوية.
					36	تتاح لي الفرصة في تكوين علاقات وصدقات مع الزملاء في المدرسة.
					37	يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات الطيبة بين المعلمين.
					38	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.

شاكرين لكم حسن التعاون

ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية  
استبانة



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمون والمعلمات المحترمون  
تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "علاقة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات من وجهات نظر المعلمين والمعلمات" وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة: رشا خالد نزال

**تعريف القيادة الرشيقة:** هي القيادة الفعالة الدينامية، وهي النقيض تماماً للقيادة الجامدة غير الفعالة، وهي السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز التعاون والمشورة وصولاً إلى تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

**تعريف الرضا الوظيفي:** وهو مدى شعور المعلم بالرضا والتوازن بين العمل والحياة والاستقرار النفسي في بيئة عمله، وهذا ينتج من شعور المعلم أن العمل الذي يقوم به يلبي توقعاته وطموحاته.

**القسم الأول: البيانات الشخصية**

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر □ أنثى □

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه □

3. سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى 10 سنوات □ من 11 إلى

سنة 15 □ أكثر من 15 سنة □

4. المرحلة التعليمية: أساسية دنيا □ أساسية عليا □ ثانوية □

4. التخصص: علمي □ إنساني □

## القسم الثاني: القيادة الرشيدة

يرجى وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: تفويض الصلاحيات.</b>						
1	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين في المدرسة.					
2	يمنح المدير المعلمين الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضهم بها.					
3	يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.					
4	يحدد المدير المهام والمسؤوليات للمعلمين تحديداً دقيقاً.					
5	يمتلك المدير الحق في منح إجازات عرضية للمعلمين.					
6	يدرب المدير المعلمين في المدرسة على ممارسة بعض صلاحيات المدير.					
7	يفوض المدير صلاحياته المالية إلى المعلمين في المدرسة.					
<b>المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.</b>						
8	يشارك المدير المعلمين في عملية التخطيط.					
9	يشارك المدير المعلمين في حل مشكلات العمل.					
10	يشارك المدير المعلمين في القرار الذي يتعلق بمسؤولياته اتجاه العمل.					
11	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق.					
12	يأخذ المدير آراء وأفكار المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
				13	يهتم المدير بإشاعة مبادئ العدل والمساواة بين المعلمين.
				14	يحرص المدير على بث شعور الأمن والاستقرار لدى المعلمين.
				15	يقيم المدير مع المعلمين علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.
				16	يختار المدير الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمين.
				17	يصبر المدير ويتأني في تعامله مع المعلمين.
				18	يهتم المدير بمشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة.
				19	يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة واحترام.
				20	يتفهم المدير حاجات المعلمين ومشكلاتهم.
القسم الثالث: الرضا الوظيفي.					
المجال الأول: التعزيز والمكافآت					
				21	أشعر بأن راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به في التدريس.
				22	يتفاخر المدير بإنجازاتي في المدرسة.
				23	أتلقي من مديري خطابات شكر وتقدير عند إتقاني لعملي.
				24	أشعر بأن ما أتقاضاه من راتب يحقق لي ولأسرتي مستوى معيشة مناسب.
				25	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي في التربية والتعليم.
المجال الثاني: الرضا عن المهام والواجبات.					
				26	تعليمات العمل وأنظمتها واضحة لجميع المعلمين.
				27	الأعمال والواجبات التي أقوم بها للمدرسة هي في حدود طاقاتي وإمكانياتي.
				28	تتيح لي مهنتي في التعليم التطور المستمر.
				29	أشعر بالسعادة في مهنتي في أثناء تأديتي لعملي في التدريس.

					أعتبر الخطط العلاجية والتطويرية هي إضافة نوعية لأداء مهامي وواجباتي في العمل.	30
					الدورات والأيام الدراسية تشكل جانباً مهماً في تطوير مهامي وقدراتي في العمل.	31
<b>المجال الثالث: الرضا عن تقدير واحترام الذات.</b>						
					أشعر بالتقدير والاحترام بين زملائي.	32
					يشاركني زملائي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	33
					أتناقش مع زملائي في العمل بروح الفريق.	34
					تتاح لي الفرصة في تكوين علاقات وصادقات مع الزملاء في المدرسة.	35
					يهتم المدير بتعزيز وتشجيع العلاقات الطيبة بين المعلمين.	36
					أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	37

شاكراً لكم حسن التعاون

ملحق (ج): أسماء لجنة التحكيم

اسم المحكمة	اسم الجامعة
د. اشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
د.سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د.فيصل محمود سباعنة	جامعة الاستقلال
د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية
د. محمد دبوس	جامعة الاستقلال
أ.إسماعيل الأفندي	جامعة القدس المفتوحة
د.زهير خليف	جامعة النجاح الوطنية

## ملحق (د): ملحق مقابلة المعلمين

### تم عمل مقابلة المعلمين وطرح الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمعلم في المدارس الحكومية ، ما تفسيرك لمفهوم القيادة الرشيقة كمفهوم

تربوي يخدم العملية التربوية في المدارس؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمعلم في الميدان التربوي، ما فاعلية ممارسة المدير للقيادة الرشيقة في

تدعيم العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة؟

السؤال الثالث: ما إمكانية تطوير برامج تدريب خاصة بممارسة القيادة الرشيقة في المدارس؟

السؤال الرابع: ما تأثير أسلوب القيادة الرشيقة الذي يتبعه المدير في المدرسة في علاج جوانب القصور في

عملك كمعلم؟

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تعتقد أنها تقف عائقاً أمام ممارسة القيادة الرشيقة في مدرستك؟

السؤال السادس: ما تأثير ممارسة القيادة الرشيقة في رفع مستوى رضاك الوظيفي عن عملك في مهنة

التعليم؟

### مقابلة المعلمين

الحديث الذي دار بين الباحثة والمعلمين من المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قباطية:

### المقابلة الأولى

السؤال الأول: بناء على كونك معلم لفترة طويلة، ممكن نتعرف على تعريفك الخاص للقيادة الرشيقة لمدير

المدرسة كمفهوم يفيد المدرسة كلها؟

قال المعلم: برأيي معنى انو يكون مديري رشيق معناتو انو بشاورني لما بدو يقرر اشي وكمان انو يراعي

الظروف اللي بتصير معي بحياتي.

السؤال الثاني: هل انت بتشوف انو يكون المدير رشيق بخدم التعليم كله بالمدرسة؟

قال المعلم: طبعاً اشئى أكيد، لما المدير يقعد مع المعلمين يتشاور معهم ويسمع آراءهم هون ممكن يسمع حلول وآراء ما كانت في بال المدير وهيك رح يسمع كثير آراء وهو بختار الأحسن من هاي الحلول وهاد الاشئى أكيد بفيد التعليم.

السؤال الثالث: برايك ممكن التربية تصير تعمل دورات للمديرين عن القيادة الرشيقة وكيف يمارسوها؟  
قال المعلم: نعم اشئى ممكن ووارد مثله مثل دورة التهيئة اللي بعملولنا اياها ويعملوها كل سنة للمعلمين المتعينين جديد.

السؤال الرابع: بدي اسالك هل ممكن تعامل المدير الرشيق واللين معك كمعلم بالمدرسة يغطي أو يعوض عن الأشياء اللي بتحس أنها ناقصتك في بيئة شغلك؟

قال المعلم: هو أكيد بخفف من الاحساس بوجود كثير اشياء ناقصتك في المدرسة لكن ما بخفيها كلها، يعني تعامل المدير المنيح والمرن والمتفهم الي كمعلم بساعدني اني اتغاضى عن بعض الشغلات بس مش كلها.

السؤال الخامس: حسب رايكشو هي الاشياء اللي بتعوق انو يكونوا كل المديرين مطبقين للقيادة الرشيقة بمدارسهم؟

قال المعلم: أنا بشوف انو السبب ممكن يكون بوجود فئة من المعلمين بنتهاون بشغلها وبانضباطها اذا شافوا المدير لين ومتفهم معهم بالتعامل ويسالهم عن رأيهم.

السؤال السادس: طيب الآن شو تأثير ممارسة المدير للقيادة الرشيقة ع رضاك انت عن وظيفتك؟

قال المعلم: ما بدها حكي، في حال كان مديرك لين بالتعامل معك وبتفهمك وبتفهم ظروفك وبشاورك وشاطر باتخاذ القرارات اللي بتفيد المدرسة وبالتالي بتفيدك، مش بماطل ويسوف باتخاذ القرارات، هاد بخليني راضي أكثر عن شغلي وبيئة شغلي.

## المقابلة الثانية

السؤال الأول: من خلال شغلك بالتعليم كيف بتقدر تعرف القيادة الرشيقة للمدير؟

اجاب المعلم: الرشاقة عكس الجمود خلينا نحكي،معناتو المدير الرشيق هو اللي بتكون حركته باتخاذ القرارات والادارة كلها مرنة مرتبة متناسقة وسريعة وفعالة.

السؤال الثاني: انت بتشوف انو ممارسة المدير للقيادة الرشيقة فعلياً بفيد العملية التعليمية؟

رد المعلم: أكيد بتفيد دون مجال للشك، أي إجراء فعال بفيد.

السؤال الثالث: ممكن التربية تدرّب المديرين كيف يمارسوا القيادة الرشيقة؟

قال المعلم: ممكن التربية بسهولة كبيرة تفرغ المديرين ليوم أو يومين بالأسبوع مدة ساعة أو ساعتين زمن ويروحوا ع مكان في التربية.

السؤال الرابع: اذا كان مديرك لين وفعال يعني رشيق بإدارته، هل ممكن هاد الشي يخفف عنك ضغوط

العمل والأشياء السلبية؟

قال: المهنة مليانة أشياء سيئة أكبرها هو الجانب المادي،هاي لنا قريب السنة بنوخد نسب من راتبنا اللي

هو اصلا كامل ما بكفي للحياة، فما بالك في هاد الضغط الكبير كثير بييجي مدير سيء بتعامله

وبعرفشيوخد قرارات صح! كيف بدك تتحمل!

السؤال الخامس: طيب برايكشو الأمور اللي ممكن تمنع المدير يمارس الاسلوب الرشيق بإدارته للمدرسة؟

حكى المعلم: في ناس طبيعتهم بس يوصلوا لمركز أيا كان هالمركز،بتغيرواوبتتغير نفسياتهم وبصيروا بدهم

يثبتوا حالهم بإنهم يكونوا سيئين بالتعامل وما بوخدوا رأي حدا وبقروا الأمور من رواسهم وان كانوا عارفين

انو قرارهم غلط، طبعا هدول شوي الحمدلله مش كثار وهم أصلا بتكون نفوسهم ضعيفة وشخصياتهم

أضعف.

السؤال السادس: برأيك بأثر أسلوب القيادة الشريك لمديرك برضاك الوظيفي؟

قال: طبعا بأثر، المدير هو الأساس، هو كلشي، يا إما بخليك تحس المدرسة بيتك أو بخليك تحس أنها جهنم بالنسبة لك.

### المقابلة الثالثة

السؤال الأول: انت كمعلم كيف بتفهم القيادة الرشيقة؟ شو معناها بالنسبة لك؟

قال المعلم: بالنسبة الي الموضوع كله اله علاقة بجو الشغل اللي بخلقه المدير ولازم يكون هاد الجو منيح وداعم ومشجع وإيجابي.

السؤال الثاني: القيادة الرشيقة مثل ما انت شايفتساهم جد بتحسين العملية التعليمية؟

قال: أكيد طبعا بما إنها بتحسن الجو العام للشغل معناتو المعلم رح يكون مرتاح نوعاً ما بشغله وهاد بنعكس عليه بحصته و ع اداؤه كله وهاد بحسن العملية التعليمية.

السؤال الثالث: ممكن التربية تعمل برامج ودورات للمديرين عن هاد النوع من القيادة؟

قال المعلم: اه طبعا وهاد شيلازم، وكمان ممكن مدير مدرستي يعطي هاي الدورة لانه من وجهة نظري مدير فعال ومرن ورشيق جداً، وكمان ممكن ندعي المديرين ع مدرستنا يتعلموا منه.

السؤال الرابع: طيب بتشوف انو هالاسلوب الرشيق بالقيادة ممكن يخليك ما تتطلع ع جوانب النقص

بشغلك؟ يعني الشغلات السيئة اللي مش عاجبتك ممكن اسلوب المدير يغطي عليها؟

جاوب المعلم: طبعا ممكن، إذا كان المدير شاطر باتخاذ القرارات السريعة الصح بوقتها الصح هاد رح

ينعكس ع الشغل كله وهيك المعلم رح يكون حاسس انو بتشغل مع حدا فاهم شغله صح، أما إن كان

المدير سيء ديكتاتوري بتوصل فيهم مرات لحد انهم يكتبوا تقارير للتربية بالمعلمين!! هيك غصب عنك رح

تحس شغلك سيء ورح تحس الاشياء الناقصة مضاعفة.

السؤال الخامس: شو بتشوف فيه معوقات لتطبيق هالنوع من القيادة بمدرستك؟

قال المعلم: الجهل ورا كل علة، لما المدير ما بعرف شو فوايد هالنوع مش رح يجريه، عشان هيك قلناك لازم التربية تعمل دورات لكل المديرين.

السؤال السادس: هل بالنسبة لك بأثر هالنوع من القيادة الرشيقة ع رضاك عن وظيفتك؟

رد المعلم: طبعا بأثر، المعلم مش رح يتشجع يصحى كل يوم الصبح من نومه ويترك بيته عشان يروح يشتغل بجو شغل سيء ومجير مش متفهم ومش لين بالتعامل.

### المقابلة الرابعة

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمعلم كيف بتعرف القيادة الرشيقة؟

قال المعلم: رشيق يعني مرن، يعني بتقبل انك كمعلم تروح عنده باي وقت تلفت نظره لاشياء ممكن غابت عن باله.

السؤال الثاني: برايكهالنوع من الادارة باثر ع فعالية العملية التعليمية؟

قال المعلم: طبعا بأثر، لما المدير يكون لين وسهل بالتعامل بكون الجو اريح والمعلم حاسس انو مرتاح اكثر، مثلا اذا المدير اصر يشغل حصة سابعة! كيف بدك تكون كمعلم مرتاح وتعطي من قلبك وتمشي العملية التعليمية لقدام!

السؤال الثالث: في امكانية التربية تنظم دورات عن القيادة الرشيقة للمديرين؟

قال المعلم: مثل ما التربية كل فترة بتعملنا دورات وين الغلط تعمل للمديرين؟ خاصة انو هالنوع من الادارة اله اثار كثير منيحة ع التعليم.

السؤال الرابع: طيب ممكن اسلوب القيادة الرشيق للمدير يخليك تتجاهل جوانب النقص بشغلك؟

قال المعلم: النفسية هي الاساس بكل شغل، فان كنت بتتعامل مع حدا مريح اه ممكن تتناسى بعض الشغلات لانو هو منيح معك.

السؤال الخامس: برايكشو الاشياء اللي بتوقف بوجه تطبيق مثل هالنوع من القيادة بالمدارس؟

رد المعلم: أنا بشوف في بعض المدارس خاصة الموجود بالقرى الصغيرة انو اللجان الشعبية مسيطرة عليها وممشيتها كيف بدها، فبكون المدير بهاب منهم وبحسب حسابهم، ما بسترجييوخد قرار ما بعجيبهم أو ما بتماشي مع فكرهم.

السؤال السادس: هل باثرهالنوع من القيادة ع رضاك عن شغلك؟

جاوب المعلم: أكيد في علاقة قوية بين نوع القيادة والرضا الوظيفي، رغم انو النا سنة بنعاني مع الرواتب اللي كل شهر نسبة مختلفة، الا انه تتعامل مع مدير فهمان بحسن من رضاك اكيد.

### المقابلة الخامسة

السؤال الأول: ايش ممكن تعرف القيادة الرشيقة بالمدارس؟

رد المعلم: هو النوع اللي بمارس فيه المدير المشورة مع المعلمين ممكن.

السؤال الثاني: برايك هل ممارسة القيادة الرشيقة من قبل المدير اشي فعال ومفيد للعملية التعليمية؟

اجاب المعلم: اذا كانت هاي الممارسات بتتم ببيئة ملائمة لها مع ناس فاهمينها صح حتماً رح تكون فعالة.

السؤال الثالث: شو امكانية انو التربية تصير تعمل دورات تدريبية للمديرين عشان تعرفهم ع النمط القيادي

الرشيق؟

قال المعلم: مديري نمطه ممتاز ما بشوف في داعي لهاالدورات.

السؤال الرابع: هل ممكن نمط القيادة الرشيق يخليك تتغاضي عن جوانب القصور ببيئة شغلك كمعلم؟

رد المعلم: الطريقة اللي بتعامل فيها المدير مع المعلم هي أصلاً الأساس بانو يكون المعلم راضي أو مش راضي عن شغله، فانت اذا كان جو شغلك عاجبك ومريحك صدقيني رح تقنعي حالك انو كلشي تمام وفش اشي ناقصك.

السؤال الخامس: نيجي الآن للمعوقات اللي بتواجه تطبيق هاد النمط حسب رايك كمعلم؟

قال المعلم: في بعض المديرين بتقبلش الاراء ولا بدو يسمع رأي حدا من باب انو هو أفهم من الكل، فهاد التعتت والتكبر بمنعهم يتعرفوا ع انماط قيادة جديدة.

السؤال السادس: هل المدير لما يكون رشيق في قيادته للمعلمين ياتر ع الرضا الوظيفي للمعلمين؟

قال المعلم: شوفي الرابط بين طريقة القيادة والرضا الوظيفي للموظف هي علاقة ابدية، مش ممكن ابدأ يفصلوا عن بعض ولا باي حال من الأحوال، انا مثلا مش رح اكون راضي ومبسوط اذا كنت بتعامل مع مدير لا بوخد ولا بعطي ولا بتفهم ظروفه، مثلا -لاسمح الله- اذا ابني مرض واضطرين أغادر قبل ما اخلص حصصي اليومية مش رح اكون راضي وانا بتعامل مع مدير متعتت مش متفهم للظروف.

#### المقابلة السادسة

السؤال الأول: شو حسب رأيك ممكن نعطي تعريف للقيادة الرشيقة؟

جاوب المعلم: باعتقادي هي انو يكون المدير فعال وسريع في اخذ القرارات الصح.

السؤال الثاني: هل بتشوف انو ممارسة المدير للقيادة الرشيقة يكون اشى جيد للعملية التعليمية؟

قال المعلم: الموضوع هاد بعتمد ع المعلمين اللي بتعامل معهم المدير لانو في ناس ما بنفع معها هاد النوع.

السؤال الثالث: برايك ممكن التربية تنظم دورات تعريفية وتدريبية للمديرين ليتعرفوا ع هالنمط القيادي؟

قال المعلم: لما بدك تيجي تقول لمدير نمط ادارتك مش منيح وفي اشى احسن منه بدك وقت ودلائل عشان تقدر تقنعه بيجي ع هاي الدورات يحضرها، لكن الاشى وارد وممكن.

السؤال الرابع: طيب بما انو كل شغل في جوانب سيئة خلينا نحكي، هل برايك ممكن القيادة الرشيقة تخليك

تهمل جوانب القصور هاي؟

رد المعلم: احنا من سنة للآن بنعيش أصعب فترات الشغل، وأكثر الفترات اللي فيها تقصير، لنا سنة

عايشين بنسب من الرواتب اللي هو أصلاً وهو كامل مكانش يكفيننا، كيف المدير بتعامله معنا بدو يغطي

هاد النقص؟ أنا جوا مدرستي اه نمط قيادة المدير ممكن يخليني أتغاضى عن بعض الأمور لكن لما أرجع ع بيتي وأرجع أعاني مادياً المدير مش رح يساعدني أبداً أبداً.

السؤال الخامس: برايك في معوقات بتواجهه تطبيق هاد النمط الرشيق للقيادة في المدارس؟

رد المعلم: دايمًا الانسان عدو ما يجهل، برايي جهل المدير بالفوائد والاثار المنيحة اللي بتركها هاد النمط ع المعلمين و ع النظام التعليمي كله هو اللي بمنعه انو يطبقه.

السؤال السادس: برايك هل هاد النمط القيادي الرشيق باثر ع رضاك الوظيفي في شغلك كمعلم؟

اجاب المعلم: عشان أجاب ع هاد السؤال بدي احكيلك تجربتي، انا كنت بشتغل معلم في مدرسة نمط قيادة مابرها سيء جداً لكن كانت قريبة من بيتي فكننت صابر لكن للصبر حدود، طريقة ادارته للمدرسة وتعامله معنا خلنتي أطلب نقل ع مدرسة ابعدها بكثير عن بيتي وانتقلت فعلاً فضلت اتغلب بالوصول للمدرسة الجديدة على اني أبقى شغال في جو عمل سيء جداً ما برضيني أبداً.

المقابلة السابعة

السؤال الأول: كونك معلم ايش هو تعريفك للقيادة الرشيقة للمدير؟

اجاب المعلم: ممكن تكون القيادة اللي بتحترم المعلمين وبتقدر مشاعرهم.

السؤال الثاني: بتشوف انو ممارسة القيادة الرشيقة للمدير بتكون لها اثار ايجابية ع العملية التعليمية؟

قال المعلم: بشكل عام طبيعة المدير ونمط ادارته للأمور شو ما كان باثر ع العملية التعليمية كلها، مثلاً لو كان المدير ديكتاتوري رح يترك اثار سلبية ع المعلم ورح يصير يكره شغله وبالتالي مش رح يعطي كلشي عنده في الحصة والعكس صحيح.

السؤال الثالث: ممكن التربية تنظم دورات للمديرين للتعرف ع النمط القيادي الرشيق؟

رد المعلم: اه طبعا ممكن ومش بس ممكن لا هاد شئ سهل أنها التربية تعمله للمديرين.

السؤال الرابع: برايك بتشوف انو ممكن النمط الرشيق للقيادة اللي يقوم فيه المدير ممكن يساعدك بتخطي

بعض النواقص بشغلك؟

رد المعلم: اه ممكن، اذا كنت راضي عن شغلك بتقنع حالك انو ما في أي نقص عندك وان حسيت فيه بتتغاضى عنه.

السؤال الخامس: من وجهة نظرك كمعلم، شو اللي بمنع تطبيق المديرين لهاد النمط القيادي الرشيق في مدارسهم؟

حكى المعلم: حسب ما بشوف انا من خلال شغلي انو انتماء بعض المعلمين لأحزاب سياسية معينة وانتماء المدير لحزب ثاني بلعب دور كبير بانو المدير يفضل نمط قيادي يهمل فيه اراء المعلمين عشان ما يضطر يتعامل معهم ويشاورهم!

السؤال السادس: برأيك هل النمط القيادي الرشيق ممكن ياتر ع رضاك الوظيفي؟

قال المعلم: طبعاً بأتّر وبأثر بدرجته كبيرة، انت بتتعاملي مع حدا بايدو يبسر امورك أو يعقدها ، لما المدير بقدر يرفضك أي طلب اجازة أو بقدر يخربطلك جدول حصصك فطبعاً رح ياتر ع رضاك.

#### المقابلة الثامنة

السؤال الأول: شو ممكن تعطيني تعريف للقيادة الرشيقة لمديري المدارس حسب وجهة نظرك كمعلم طبعاً؟  
اجاب المعلم: هي يمكن انو المدير يشاور المعلمين ويختار الاصح من الآراء اللي بسمعها منهم.

السؤال الثاني: من وجهة نظرك هاي الممارسات الرشيقة للمدير بتفيد التعليم؟

أجاب المعلم: القيادة أو الإدارة الرشيقة المرنة اللي بتشتغل صح حسب الظروف الموجودة بتترك جو وبيئة عمل منيحة وهاد باثر ع نفسية المعلمين طبعاً وهيكون رح بيدعوا أكثر في شغلهم وهاد طبعاً بنعكس ع التعليم كله.

السؤال الثالث: شو امكانية انو التربية تعمل دورات تعرف وتدريب المديرين ع هالنمط القيادي؟

رد المعلم: ممكن جداً، بدك مكان يجتمعوا فيه المديرين وشخص خبير بهالنوع فقط لا غير وهاد شيء بسهولة بتوفر .

السؤال الرابع: برأيك هل ممكن نمط الادارة الرشيق يخليك تتناسى الأمور الناقصة في شغلك؟

أجاب المعلم: اه طبعاً وارد انو اذا كان مديرك منيح تتجاهل النواقص والتقصير بشغلك، زي ما بقولوا كرمال عين تكرم مرج عيون.

السؤال الخامس: شو المعوقات اللي بتواجه المديرين لما يحاولوا يطبقوا هاد النمط أو يمنعهم من المحاولة؟  
رد المعلم: في نمط من المعلمين ما يستاهلوا المشورة أصلاً، ويتعاملوا مع النمط الرشيق للقيادة بتسيب فبصيروا يهملوا ويتسيبوا لهيك ممكن يفضل المدير يعمل اللي هو بشوفه مناسب.

السؤال السادس: من وجهة نظرك هل هناك أثر لنمط القيادة الرشيق في رضاك عن عملك؟  
قال المعلم: أكيد بما اني انا بتعامل مع مدير بحس انو يحترمني وبحرص ع انو يجمعنا ويشاورنا بكل كبيرة وصغيرة قبل ما يوخذ أي قرار لانو يعتبر انو احنا الأكثر خبرة ودراسة بأمر الطلاب والتعليم لانو حنا أقرب عليهم منه فانت هون بنحس انك بالمكان الصح.

#### المقابلة التاسعة

السؤال الأول: بما انك الك فترة طويلة بتشتغل في التعليم، شو ممكن تعرف القيادة الرشيق؟  
رد المعلم: هي انو يكون المدير لين سهل التعامل.

السؤال الثاني: برايك الممارسات الرشيق بتساعد في تدعيم التعليم؟  
قال المعلم: هاي القيادة بتكون مش جامدة، بتشوف شو الظرف اللي صاير حوالياها وتشتغل بناء عليه وغالبا المدير اللي بتطلع ع اللي حواليه من ظروف بتخذ قرارات صح وهاد باثر ع كل التعليم طبعاً لانو الجو رح يكون منيح ومناسب للشغل.

السؤال الثالث: ممكن مديريات التربية تصير تعمل دورات للمديرين لتعرفهم ع النمط القيادي الرشيق؟  
قال المعلم: هاد الاشئ مهم جداً عشان يضلوا المديرين على اطلاع بكلشي جديد بالانماط القيادية.  
السؤال الرابع: هل ممكن برايك انو النمط القيادي الرشيق يساعدك بتخطي جوانب القصور اللي بتعيشها في شغلك كمعلم؟

أجاب المعلم: نعم لان الجو العام اللي بعيشه المعلم في شغله هو الاكثر أهمية من أي اشي ثاني وهاد الجو المنيح اللي بخلقه هالنمط القيادي ممكن يساعدك بتجاهل هاي الأمور.

السؤال الخامس: ايش هي المعوقات حسب رايك اللي بتواجه تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس؟  
قال المعلم: سوء الاختيار هو السبب، لما نظام تعيين المديرين يعتمد اساساً ع مقابلة، وهاي المقابلة بتعملها لجنة ممكن تحط العلامات ع كيفها هون انت من حقاك تشكك في أحقية هدول المديرين في استلام مناصبهم.

السؤال السادس: هل بآثر نمط القيادة الرشيق للمدير ع رضاك عن شغلك؟  
رد المعلم: أكيد في علاقة بينهم، انت مش رح تكون راضي وانت بتشتغل بمكان المدير فيه بوخذ قرارات غلط دايمًا ويروح عليه الوقت وهو يفكر وما بوخذ قرارات سريعة وبهمل التطورات المحيطة فيه.

#### المقابلة العاشرة

السؤال الأول: ممكن تعرفلي القيادة الرشيقة من وجهة نظرك كمعلم؟  
قال المعلم: لما يكون المدير لين صبور متفهم لكل الظروف اللي بتصير مع المعلمين ومع البيئة التعليمية نفسها.

السؤال الثاني: بتشوف انو هاي الممارسات الرشيقة للمدير باثر ع التعليم ايجاباً؟

قال المعلم: اشي طبيعي نشوف اثار ايجابية لممارسات ادارية قيادية ايجابية.

السؤال الثالث: ممكن التربية تنظم دورات للمديرين للتعريف بهالنمط القيادي؟

رد المعلم: ضروري جداً عشان المدير اللي ما بعرف أصلاً بوجود هيك نوع من القيادة يصير يعرف ويعرف كيف يطبقه ويمارسه ويعرف شوفوايده.

السؤال الرابع: ممكن من وجهة نظرك انو نمط القيادة الرشيق اللي بمارسه المدير يخلي المدير يتجاهل الأمور الناقصة في الشغل؟

حكى المعلم: النمط هاد غالباً بوخذ قرارات صح وهاد بخلي البيئة التعليمية تصير احسن بالتالي رح يخفف من جوانب القصور اصلا.

السؤال الخامس: شو ممكن تحكي عن المعوقات اللي بتواجه المديرين في تطبيق مثل هاد النمط؟  
قال المعلم: يمكن غالباً بكونوا ما بعرفوا انو في هيك اشى أصلاً، لهيك احنا بنشجع التربية تعملهم دورات يتعرفوا من خلالها ع هاي الأنماط الرائعة من القيادة.

السؤال السادس: برأيك بأثر النمط الرشيق للقيادة ع رضاك الوظيفي؟  
رد المعلم: طبعا ما بدها سؤال انو في علاقة قوية كثير بتربط بين رضا المعلم الوظيفي ونمط القيادة اللي بتبعه المدير. (خالفي و بوكدرن، 2021)

ملحق هـ: الجداول

جدول 11:

العلاقة بين القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية بالرضا الوظيفي لدى المعلمين (ن = 240).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	الرضا الوظيفي	القيادة الرشيقة	المتوسط الحسابي
**0.000	0.33	3.55	3.96	
		0.29	0.31	الانحراف المعياري

\*\* دال إحصائياً عند  $(0.01 \geq \alpha)$ .

جدول 12:

مساهمة الرضا الوظيفي للمعلمين في القيادة الرشيقة لمديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين (ن = 240).

قيمة	قيمة	مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع	المصدر	المتغير
قيمة	B	الدلالة *	(ف)	المربعات	الحرية	المربعات		
0.109	2.70	*0.000	29.12	2.58	1	2.58	الانحدار	الرضا
	0.35			0.09	238	21.05	الخطأ	الوظيفي
					239	23.63	المجموع	

\* علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 13:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 240).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير	
					الجنس	المجالات
0.179	1.35-	0.54	3.79	95	ذكر	تفويض الصلاحيات
		0.36	3.86	145	أنثى	
0.960	0.05	0.44	3.98	95	ذكر	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.30	3.98	145	أنثى	
0.297	1.05-	0.37	4.04	95	ذكر	العلاقات الإنسانية
		0.26	4.08	145	أنثى	
0.346	0.95-	0.39	3.93	95	ذكر	الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة
		0.25	3.97	145	أنثى	

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 14:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=240).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجالات
0.60	3.79	42	أقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
0.45	3.83	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.32	3.86	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.31	3.84	21	أكثر من 15 سنة	
0.50	3.95	42	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرار
0.38	3.98	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.20	4.01	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.27	3.94	21	أكثر من 15 سنة	
0.40	4.10	42	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.34	4.06	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.16	4.05	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.19	4.08	21	أكثر من 15 سنة	
0.44	3.94	42	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للقيادة الرشيدة
0.34	3.96	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.18	3.97	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.18	3.96	21	أكثر من 15 سنة	

## جدول 15:

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 240).

مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجالات
الدالة*	(ف)	المربعات	الحرية	الانحراف		
0.881	0.22	0.04	3	0.13	بين المجموعات	
		0.20	236	46.13	داخل المجموعات	تفويض الصلاحيات
			239	46.26	المجموع	
0.783	0.36	0.05	3	0.14	بين المجموعات	
		0.13	236	30.66	داخل المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
			239	30.80	المجموع	
0.843	0.28	0.03	3	0.08	بين المجموعات	
		0.09	236	22.08	داخل المجموعات	العلاقات الإنسانية
			239	22.15	المجموع	
0.971	0.08	0.01	3	0.02	بين المجموعات	
		0.10	236	23.60	داخل المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة
			239	23.63	المجموع	

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول 16:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجالات
0.989	0.01	0.45	3.83	99	بكالوريوس	تفويض الصلاحيات
		0.44	3.83	141	ماجستير فأعلى	
0.417	0.81	0.35	4.00	99	بكالوريوس	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.36	3.96	141	ماجستير فأعلى	
0.099	1.65	0.24	4.10	99	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
		0.34	4.04	141	ماجستير فأعلى	
0.398	0.85	0.29	3.98	99	بكالوريوس	الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة
		0.33	3.94	141	ماجستير فأعلى	

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 17:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن=240).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المرحلة التعليمية	المجالات
0.37	3.90	49	أساسية دنيا	تفويض الصلاحيات
0.47	3.82	128	أساسية عليا	
0.43	3.81	63	ثانوية	
0.25	4.05	49	أساسية دنيا	المشاركة في اتخاذ القرار
0.43	3.94	128	أساسية عليا	
0.26	3.99	63	ثانوية	
0.14	4.09	49	أساسية دنيا	العلاقات الإنسانية
0.34	4.04	128	أساسية عليا	
0.33	4.11	63	ثانوية	
0.21	4.01	49	أساسية دنيا	الدرجة الكلية للقيادة الرشيدة
0.37	3.93	128	أساسية عليا	
0.27	3.97	63	ثانوية	

جدول 18:

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن=240).

مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجالات
الدالة*	(ف)	المربعات	الحرية	الانحراف		
0.463	0.77	0.15	2	0.30	بين المجموعات	
		0.19	237	45.96	داخل المجموعات	تفويض الصلاحيات
			239	46.26	المجموع	
0.207	1.59	0.20	2	0.41	بين المجموعات	
		0.13	237	30.39	داخل المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرار
			239	30.80	المجموع	
0.218	1.53	0.14	2	0.28	بين المجموعات	
		0.09	237	21.87	داخل المجموعات	العلاقات الإنسانية
			239	22.15	المجموع	
0.307	1.19	0.12	2	0.23	بين المجموعات	
		0.10	237	23.39	داخل المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة
			239	23.63	المجموع	

\*فروق دالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول 19:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240).

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
تفويض الصلاحيات	علمي	139	3.87	0.37	1.42	0.158
	إنساني	101	3.79	0.52		
المشاركة في اتخاذ القرار	علمي	139	3.98	0.32	0.10-	0.921
	إنساني	101	3.98	0.41		
العلاقات الإنسانية	علمي	139	4.09	0.27	1.53	0.127
	إنساني	101	4.03	0.35		
الدرجة الكلية للقيادة الرشيقة	علمي	139	3.98	0.26	1.12	0.266
	إنساني	101	3.93	0.37		

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول 20:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ن = 240).

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	ذكر	95	2.55	0.63	0.24	0.811
	أنثى	145	2.53	0.63		
الرضا عن المهام والواجبات	ذكر	95	3.87	0.43	0.53-	0.600
	أنثى	145	3.90	0.36		
الرضا عن تقدير واحترام الذات	ذكر	95	4.24	0.24	1.47	0.144
	أنثى	145	4.19	0.30		
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	ذكر	95	3.55	0.30	0.40	0.689
	أنثى	145	3.54	0.29		

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 21:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي ومجالاته لدى ملمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين أنفسهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=240).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة	المجالات
0.75	2.64	42	أقل من 5 سنوات	التعزيز والمكافآت
0.61	2.49	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.58	2.57	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.59	2.52	21	أكثر من 15 سنة	
0.43	3.87	42	أقل من 5 سنوات	الرضا عن المهام والواجبات
0.41	3.88	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.33	3.92	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.35	3.87	21	أكثر من 15 سنة	
0.36	4.28	42	أقل من 5 سنوات	الرضا عن تقدير واحترام الذات
0.28	4.20	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.23	4.21	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.15	4.11	21	أكثر من 15 سنة	
0.36	3.60	42	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
0.29	3.52	118	من 5 إلى 10 سنوات	
0.26	3.57	59	من 11 إلى 15 سنة	
0.25	3.50	21	أكثر من 15 سنة	

جدول 22:

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الرضا الوظيفي لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 240).

مستوى	قيمة	متوسط	درجات	مجموع مربعات	مصدر التباين	المجالات
الدلالة *	(ف)	المربعات	الحرية	الانحراف		
0.580	0.66	0.26	3	0.78	بين المجموعات	
		0.40	236	93.21	داخل المجموعات	التعزيز والمكافآت
			239	93.98	المجموع	
0.882	0.22	0.03	3	0.10	بين المجموعات	
		0.15	236	35.76	داخل المجموعات	الرضا عن المهام
			239	35.86	المجموع	والواجبات
0.129	1.91	0.15	3	0.44	بين المجموعات	
		0.08	236	18.01	داخل المجموعات	الرضا عن تقدير
			239	18.44	المجموع	واحترام الذات
0.404	0.98	0.08	3	0.25	بين المجموعات	
		0.09	236	20.25	داخل المجموعات	الدرجة الكلية للرضا
			239	20.50	المجموع	الوظيفي

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 23:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى ملمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 240).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجالات
0.382	0.88	0.59	2.58	99	بكالوريوس	التعزيز والمكافآت
		0.66	2.51	141	ماجستير فأعلى	
0.250	1.15	0.36	3.92	99	بكالوريوس	الرضا عن المهام والتواجبات
		0.41	3.86	141	ماجستير فأعلى	
0.729	0.35	0.30	4.22	99	بكالوريوس	الرضا عن تقدير واحترام الذات
		0.26	4.20	141	ماجستير فأعلى	
0.215	1.24	0.26	3.57	99	بكالوريوس	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
		0.31	3.53	141	ماجستير فأعلى	

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 24:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي لدى ملمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن=240).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المرحلة التعليمية	المجالات
0.53	2.63	49	أساسية دنيا	التعزيز والمكافآت
0.66	2.53	128	أساسية عليا	
0.64	2.49	63	ثانوية	
0.25	4	49	أساسية دنيا	الرضا عن المهام والواجبات
0.39	3.90	128	أساسية عليا	
0.44	3.77	63	ثانوية	
0.25	4.18	49	أساسية دنيا	الرضا عن تقدير واحترام الذات
0.29	4.18	128	أساسية عليا	
0.27	4.29	63	ثانوية	
0.25	3.60	49	أساسية دنيا	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
0.30	3.54	128	أساسية عليا	
0.30	3.51	63	ثانوية	

جدول 25:

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في الرضا الوظيفي لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240).

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.486	0.72	0.29	2	0.57	بين المجموعات	التعزيز والمكافآت
		0.39	237	93.41	داخل المجموعات	
			239	93.98	المجموع	
*0.005	5.43	0.79	2	1.57	بين المجموعات	الرضا عن المهام والواجبات
		0.15	237	34.29	داخل المجموعات	
			239	35.86	المجموع	
*0.032	3.50	0.26	2	0.53	بين المجموعات	الرضا عن تقدير واحترام الذات
		0.08	237	17.92	داخل المجموعات	
			239	18.44	المجموع	
0.254	1.38	0.12	2	0.24	بين المجموعات	الدرجة الكلية للرضا الوظيفي
		0.09	237	20.27	داخل المجموعات	
			239	20.50	المجموع	

\*فروق دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول 26 :

نتائج اختبار (Tukey) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالي الرضا عن المهام والواجبات والرضا عن تقدير واحترام الذات وفقا لمتغير المرحلة التعليمية (ن = 240).

المجالات	المتوسط الحسابي	أساسية دنيا	أساسية عليا	ثانوية
الرضا عن المهام والواجبات	4	0.10		*0.23
	3.90			0.13
	3.77			
الرضا عن تقدير واحترام الذات	4.18	-		*0.11-
	4.18			*0.11-
	4.29			

\*فروق دالة إحصائيا عند  $(\alpha = 0.05)$ .

## جدول 27:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الرضا الوظيفي لدى م علمي المدارس الحكومية في مديرية قباطية من وجهات نظر المعلمين تبعا لمتغير التخصص (ن = 240).

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
التعزيز والمكافآت	علمي	139	2.50	0.59	1.19-	0.234
	إنساني	101	2.59	0.67		
الرضا عن المهام والواجبات	علمي	139	3.91	0.37	0.80	0.424
	إنساني	101	3.86	0.41		
الرضا عن تقدير واحترام الذات	علمي	139	4.22	0.27	0.87	0.385
	إنساني	101	4.19	0.29		
الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	علمي	139	3.54	0.27	0.22-	0.825
	إنساني	101	3.55	0.32		

\*فروق دالة إحصائيا عند  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول 28:

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الأول (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أكد المعلمين أن القيادة الرشيقة تتمحور حول استشارة المعلمين والأخذ بأرائهم في الوقت المناسب.	3	30%
2.	بينما اعتبر البعض الآخر أن القيادة الرشيقة تدور حول السرعة في اتخاذ القرارات السليمة.	2	20%
3.	اعتبر البعض الآخر أن القيادة الرشيقة تتعلق بجو العمل الإيجابي الذي يخلقه المدير في بيئة العمل.	2	20%
4.	وافق الأغلب أن القيادة الرشيقة تتعلق باللين في التعامل واحترام مشاعر المعلمين وتفهم ظروفهم.	3	30%

جدول 29:

التكرار والنسبة المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثاني (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أجمع المعلمون على قطعية فاعلية القيادة الرشيقة في تدعيم العملية التعليمية والإدارية في المدارس.	10	100%

جدول 30:

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الثالث (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أكد المعظم على إمكانية وأهمية إجراء دورات تدريبية وتعريفية للمديرين بالقيادة الرشيقة.	9	90%
2.	لم ير معلم واحد ضرورة لذلك كون مديره جيد وقائد رشيق.	1	10%

### جدول 31:

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الرابع (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أجمعت الأغلبية على أن القيادة الرشيقة للمدير تسهم في التخفيف من جوانب القصور في بيئة العمل.	9	90%
2.	أكد معلم أن أسلوب المدير في القيادة لا يغطي أبداً على جوانب القصور في العمل.	1	10%

### جدول 32:

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال الخامس (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	%
1.	ذكر البعض أن طبيعة بعض المعلمين قد تكون عائقاً أمام تطبيق المدير للقيادة الرشيقة.	3	30%
2.	جهل المديرين بنمط القيادة الرشيقة والكم الكبير من الفوائد التي يجنبها النظام التعليمي نتيجة لتطبيقه.	3	30%
3.	عزا البعض العائق أمام تطبيق القيادة الرشيقة إلى الحزبية.	2	20%
4.	أرجع البعض السبب في عدم تطبيق القيادة الرشيقة إلى تعنت المديرين وسعيهم إلى فرض أنفسهم وضعف شخصياتهم.	2	20%

### جدول 33:

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين على السؤال السادس (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أجمع المعلمون على قطعية الأثر الكبير الذي تلعبه القيادة الرشيقة في رفع وتحسين الرضا الوظيفي لهم.	10	100%



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AGILE LEADERSHIP  
OF PUBLIC SCHOOLS PRINCIPALS AND TEACHERS'  
JOB SATISFACTION IN QABATIA DIREXTORY AS  
PERCIEVED BY TEACHERS.**

**By**

**Rasha Khaled Ahmad Nazzal**

**Supervisor**

**Prof. Ghassan Hussien Hilo**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Gifted Education, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National  
University, Nablus, Palestine**

**2023**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN AGILE LEADERSHIP OF PUBLIC SCHOOLS PRINCIPALS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION IN QABATIA DIREXTORY AS PERCIEVED BY TEACHERS**

**By**

**Rasha Khaled Ahmad Nazzal**

**Supervisor**

**Prof. Ghassan Hilo**

**Abstract**

This study aimed to identify the relationship between agile leadership of public schools of principals and teachers' job satisfaction in Qabatiya directory as perceived by teachers.

To achieve the study aims, the researcher used the mixed approach (Qualitative and quantitative approach) using two items ( questionnaire and interview), with a study population of approximately (4000) public schools' teachers in Qabatiya directory, and with a sample of (240) teachers chosen by the simple random method, then the questionnaire was electronically distributed in order to reach the largest possible number of the study community, the questionnaire data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The researcher used a second tool for the study, which is the interview, In order to obtain clearer explanations for the quantitative results obtained through the questionnaire, the researcher conducted interviews on a sample of (10) teachers in public schools in the Directorate of Education in Qabatiya.

The most important study findings were : The degree of agile leadership among government school principals in Qabatiya district came at a high rate in all fields from the teachers' point of view, and the degree of teachers' job satisfaction came at a high level in self-esteem and tasks and duties, but the teachers' satisfaction regarding the financial side came at a low level, the results also show that there is a positive relationship between agile leadership and job satisfaction, and thatr job satisfaction is responsible for approximately (10%) of agile leadership practices, the study reveals that there are no statistically significant differences at the level ( $\alpha=0.05\%$ ) of agile

leadership and its' fields due to the variables of gender, years of experience, educational qualification, educational stage, and specialization, in addition to the absence of statistically significant differences at the level of ( $\alpha=0.05\%$ ) in job satisfaction and its' fields in the district of Qabatya from the teachers' point of view attributed to the variables of gender, years of experience, educational qualification, educational stage, and specialization. The qualitative results indicate that the teachers agreed on linking the concept of agile leadership to taking the teachers' points of view into account. Based on the results, the study recommended the following: The necessity to support agile leadership practices in all schools of the country because of its positive effects on teachers' job satisfaction.

**KeyWords:** Agile Leadership, Job Satisfaction.