



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أباها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية

إعداد

أ/ حنان أحمد عائض محمد

باحثة دكتوراه، تخصص الإدارة والإشراف التربوي  
قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،

جامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

## دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية

أ / حنان أحمد عائض محمد

باحثة دكتوراه، تخصص الإدارة والإشراف التربوي  
قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،  
جامعة الملك خالد

### المستخلص :

هدف البحث تطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة (٢٩٢) فرداً، من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها؛ وتوصل إلى عدد من النتائج، وهي: جاءت استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية، وبعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية؛ وبعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية بدرجة موافقة " كبيرة"؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعززي لمتغيرات (الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة) وتم التوصية بمجموعة من التوصيات لتطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية، ومنها: تدريب الكوادر البشرية على تطبيق القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها، وتوظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في عملية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها، وعقد مديرة المدرسة دورات تدريبية مستمرة حول تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، بعد التأثير المثالي، بعد جودة الحياة الوظيفية، وبعد الاستثارة الفكرية.

### Abstract

The research used the development of the role of female secondary school principals in the city of Abha in achieving the dimensions of transformational leadership. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (292) individuals from female secondary school employees in the city of Abha. He reached a number of results, namely: The responses of the research sample were about the role of secondary school principals in the city of Abha in achieving the ideal influence dimension of transformational leadership, and the quality of work life dimension of transformational leadership; After the intellectual stimulation of transformational leadership, it came to a 'significant' degree; There are no statistically significant differences between the responses of the research sample on the role of secondary school principals in the city of Abha in achieving the dimensions (ideal influence, quality of work life, intellectual

stimulation) of transformational leadership due to the variables (current job, and years of experience). A set of recommendations were recommended to develop the role Secondary school principals in the city of Abha in achieving the dimensions of transformational leadership, including training human cadres to apply transformational leadership in secondary schools in the city of Abha, and employing technology and information systems in the application process. Dimensions of transformational leadership in secondary schools in Abha. The leader held ongoing training courses on applying the dimensions of transformational leadership in secondary schools in Abha.

**Keywords:** transformational leadership, ideal influence dimension, quality of work life dimension, and intellectual stimulation dimension.

### مقدمة البحث

يسود العالم المعاصر العديد من التغيرات السريعة المتلاحقة التي فرضت على المؤسسات التعليمية تبني أنماط قيادية مرنة تحقق لها أهدافها الاستراتيجية وتعزز من قدرتها على التكيف بالسرعة المطلوبة وتنمية الموارد المختلفة وإعادة التنظيم وإعادة النظر في الأهداف المستقبلية ومن هذه الأنماط القيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، وتوجيه وتحفيز العاملين على أداء الأعمال أو المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية في ضوء طبيعة الموقف وخصائص العاملين والوقت المتاح والموارد المتاحة والممكنة (المهنا، ٢٠٢٤).

فالمهارات القيادية والإدارية ليست مجرد أسلوب إداري فقط؛ وإنما قوة تحويلية تدفع المؤسسات نحو نجاح غير مسبوق في مشهد الأعمال الذي يشهد منافسة شديدة اليوم، ولا يمكن المبالغة في التأكيد على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز النمو والابتكار ورفاهية الموظفين، وتعزيز الأداء والتميز، وإيجاد بيئة عمل متفائلة وممكنة تنمي الإمكانيات الفردية والنجاح الجماعي وتعطي الإيجابية والأولوية للتعاون والتواصل وتطوير الموظفين، وتعزيز ثقافة الثقة والشفافية والإيجابية، وتحقيق نتائج ملحوظة حتى في الظروف الصعبة، والاستفادة من نقاط القوة، وتعزيز المرونة، وتعزيز عقلية النمو داخل الإطار التنظيمي، والتواصل، والاستماع النشط، والتشجيع والتقدير والدعم، وتمكين الأفراد من إطلاق العنان لإمكاناتهم الكاملة، مما يدفع النمو التنظيمي والابتكار (آل محيا، ومكين، ٢٠٢٤).

إن نمط القيادة التحويلية يسهم في تغيير الأفراد وتحولهم، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم وتوفير ظروف أفضل وبيئة محفزة للعمل، وتوجد للقيادة التحويلية عدة أبعاد (التأثير المثالي، جودة الحياة الوظيفية، والاستثارة الفكرية، ومراعاة الشعور الفردي)، حيث يسهم تطبيقها في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين من خلال تعزيز ثقافة حب العمل والتعاون وتعزيز الشعور بالانتماء وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر التزاماً (السلمي، وشعبي، ٢٠٢٤).

ولكون الدارة التعليمية في جميع مراحل التعليم العام عامة والمرحلة الثانوية خاصة تؤدي دوراً كبيراً في إعداد الأطر الفكرية والعلمية للمجتمع للوصول إلى أعلى درجات التميز لإحداث التغيير الشامل في المجالات المعرفية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يحتاج إلى تطبيق وممارسة القيادة التحويلية لما لها من تأثير إيجابي كبير على تنفيذ برامج تدريب وتطوير

مستمرة للعاملين و تطوير خطط تدريب مخصصة لتنمية المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية (قاسم، ٢٠٢٤).

#### مشكلة البحث

تبدل القيادات بالمملكة العربية السعودية جهود حثيثة لتطوير المؤسسات التعليمية عامة والإدارة المدرسية خاصة ؛ إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود معوقات تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة المدارس ومنها دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أبرز المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية والتي تمثلت في ضعف تبنيتها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنح اللامركزية في النظام التعليمي، ومحدودية ميزانيات المدارس وعدم كفايتها، وقلة وجود مصادر تمويل أخرى غير التمويل الحكومي للمدارس، وضعف الكفايات اللازمة لمديري المدارس ؛ ودراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي أكدت على ضعف أداء مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية نتيجة الافتقار إلى برامج تأهيلية طويلة المدى خاصة بالتطوير المهني، وضعف دور وزارة التعليم في التنسيق مع الجامعات السعودية لتطوير الاداء المهني للمدراء ؛ ولا يزال دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات يمارس بدرجة متوسطة، ودراسة السيد (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بالأمان الوظيفي ، ودراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف، وفي السياق ذاته أكدت دراسة صالح (٢٠٢٤) على أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في أداء العاملين بحيث ترتبط بجودة الخدمة وتحسين الأداء الوظيفي.

#### أسئلة البحث

١. ماهية القيادة التحويلية، وأهميتها ، وأبعادها ؟
٢. ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟
٤. ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، والاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؟
٦. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية؟

#### أهداف البحث:

الكشف عن دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، جودة الحياة الوظيفية، الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية ووضع التوصيات المقترحة لتطويره.

#### أهمية البحث:

- تسهم القيادة التحويلية في تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

- تسهم في نجاح المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، ذات مهام متوازنة تجعل العاملين يشعرون بالسعادة ولديهم الاستعداد للتعامل مع الضغوط، والمتغيرات المصاحبة للعلاقات الوظيفية.
- يفكر القائد التحويلي أن ينقل تابعيه نقلة حضارية، فهو صاحب رؤية، وأهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، ذو ثقة ذاتية عالية وذو مستوى عالي من التعبير الانفعالي، وإصرار ذاتي عالي، وإحساس عالي بالذات، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني.

#### حدود البحث:

اقتصرت الحدود الموضوعية للبحث على تناول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، والاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية، ومكانياً المدارس الثانوية بمدينة أبها، وزمنياً تم التطبيق في العام الجامعي ١٤٤٦، وبشرياً على مديرات، ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها.

#### مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية: تلك القيادة التي تصنع وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها وفي الوقت نفسه تحرص على تطوير أنظمة هيكلية جديدة تتناغم مع متطلبات المستقبل (Zou,2015).  
وتعرف إجرائياً: بأنها العملية التي ترفع أداء العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية من خلال تطبيق أبعادها لتحقيق أعلى مستوى إنتاجي وإحداث نقلة نوعية إيجابية على المستوى المؤسسي.

#### الإطار النظري للبحث:

##### ١. مفهوم القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يسعى من خلاله القائد للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التأثير الإيجابي في العاملين وإقناعهم وإثارة حماسهم للوصول إلى مستويات أداء متميز. (Arif,S& Akram, 2018)، وتعرف بأنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة" (عبد العال، ٢٠١٦، ص ١٩).

##### ٢. أهمية القيادة التحويلية:

- يعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني وأهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، والارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وتسهم في زيادة الفعالية التنظيمية، وتتبع أهميته من كونه السلوك الذي يسهم في استثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بفاعلية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. (حريش، ٢٠٢٣).
- تسهم ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد رؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة (العبدلي، وفضل، ٢٠٢٣).

- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة، وتسهم المؤسسات في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، ويشمل بناء الثقافة التنظيمية من قبل القائد التحويلي سلوك وممارسات الهدف منها تطوير قواعد السلوك العام ، والقيم، والمعتقدات (التجاني، ٢٠٢٠).
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتوافر فيها المهارات الأساسية، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط، بل لابد من قدرة القائد على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله، وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات تتمثل في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، وحتى تستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بمتطلبات العمل التربوي لا بد لها من وجود قائد يقودها نحو تحقيق التطلعات، ويتوافق مع ما جاء في رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث أكدت على ضرورة مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وذلك بتأهيل القيادات التربوية، والمعلمين؛ ليكونوا قادرين على تزويد الطلبة بالمعارف، والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. (الحارثي، ٢٠١٩).
- تعتبر أحد التوجهات التنظيمية والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة، بما يشجع التزامهم واستمرارية بقائهم في المؤسسة طوال حياتهم الوظيفية، وتعزز الهوية التنظيمية و الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة وخفض عبء العمل وتحسين الأداء وتقلل دوران الموظفين، والاعتراب الشخصي، والغياب، والتأمين والنفقات الطبية وتعزز رفاهية العمال واستقلاليتهم ( Demir & Zincirli , 2021 , 3978 ).
- تسهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية والوظيفية والممثلة بأبعادها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (العزيمي، ٢٠٢١).
- تحقيق المعايير ذات الارتباط بالبعد المادي والاقتصادي، والبعد النفسي والاجتماعي، والبعد الإداري والتعليمي (عبد الخالق، ٢٠٢٠).
- تسهم في تطوير مهارات القيادات المدرسية، وتقسيم إجراءات العمل مما يسهم في سعادة الموظف ورفاهيته في العمل من خلال مساهمة الخصائص الفردية مثل القيم والشخصية والأهداف، والخصائص التنظيمية مثل القيادة والبيئة، وخصائص العمل، والتحقق المهني، والثقافة التنظيمية. (ارباب، ٢٠٢٤)
- تسهم في نجاح المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ذات مهام متوازنة، تجعل العاملين يشعرون بالسعادة ولديهم الاستعداد للتعامل مع الضغوط، والمتغيرات المصاحبة للعلاقات الوظيفية (Rahmi.2018).
- مساعدة العاملين على تحقيق ثقافة تعاونية ومهنية، عن طريق وضع هدف تعاوني والسعي إلى تحقيقه، واستخدام آليات لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية، ووضوح القيم، والمعتقدات، والمعايير الثقافية وتبنيها، ومشاركة القيادة مع العاملين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل يكون قادراً على التحسين والتطوير، والمساعدة على حل المشاكل بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والقادة يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن عدة جهات نظر وآراء مختلفة، ووضع الحلول البديلة بالاعتماد على مناقشات المجموعة، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة (خمقاني، ٢٠٢٠).

### ٣. أبعاد القيادة التحويلية:

توجد عدد من الأبعاد للقيادة التحويلية، ومنها: التأثير المثالي (الجادبية): ويقصد به إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته مما يؤدي لتحسين الأداء، وبعد التحفيز أو الإلهام: وهي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حبّ التحدي وأن تلك السلوكيات التي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass&Avolio,2004,p72).

وبعد الاعتبار الفردي: ويمثل القادة الذين يوفرّون المناخ المساند والاهتمام بحاجات الاتباع الفردية ويتصرفوا كمدرّبين ومساعدة الأفراد على أن يحققوا ذواتهم وإدراكه لمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه وقيمه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبعد الاستثارة الفكرية: أي إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم، والبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل (Weiping et al., 2017, p3).

وبعد جودة الحياة الوظيفية: وهي المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المنظمة، وهي تغطي مشاعر العامل حول كل جانب من جوانب العمل، بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والأمان، والفوائد، والعدالة الداخلية والخارجية وشروط العمل، والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معان كبيرة في حياة العاملين. (Garg et al., 2012, p233) و التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: و هو الإجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسئوليات الحياة الشخصية، والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل (ابو الحسن، ٢٠٢١)، وظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من ظروف مادية وغير مادية وتؤثر في سلوكه وأدائه في بيئة العمل بالإضافة إلى التأثير في الميول التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها، وتحقيق الذات: وهي حاجة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى ما يمكن تحقيقه من إمكانات وقدرات بهدف إشباع حاجاته، وإعادة حالة الاتزان التي تساعده في استخدام تلك الإمكانيات والقدرات في خدمة الفرد والمجتمع والقيام بأدواره وتحمل مسؤولياته وأداء واجباته المعتادة، وعلاقات العمل من الركائز المهمة لنجاح العمل إذ تعكس القيادة من خلال أسلوبها في التعامل مع العاملين فالمؤسسات التي تقوم بتشغيل أفراد يرتبطون بعلاقات صداقة بينهم تحقق إنتاجاً أكثر من نظيراتها التي تكون أجواء العمل فيها مشحونة وفي هذه الحالة تولد المشاكل والنزاعات وتعرقل سير العمل أو تسرب الموظفين منها (RUSU,2016).

وبعد ظروف عمل آمنة وصحية حيث توفر معظم المؤسسات التعليمية ظروف عمل آمنة وصحية بسبب المتطلبات الإنسانية والمتطلبات القانونية، وبعد فرص النمو الوظيفي والأمن الفرص المستقبلية للنمو المستمر والأمن من خلال توسيع قدرات الفرد ومعارفه ومؤهلاته، وبعد العمل وجود الحياة ويعني توفر جودة الحياة الوظيفية بين جوانب العمل وغير العمل والجوانب الأسرية، حيث لا ينبغي أن تتوتر الحياة الأسرية والاجتماعية بسبب ساعات العمل بما في ذلك العمل الإضافي، والعمل خلال ساعات السفر غير الملائمة، والتنقلات، والإجازات (Ishak et al., 2022, Gridwichai, 2018)، وتوافر بيئة عمل صحية ومادية ملائمة، والمشاركة في صنع

القرار، والأجور والحوافز والمكافآت، والنمط القيادي والاشرافي، وبرامج التنمية المهنية، والشكاوى والتظلمات (الفارسية، ٢٠٢٠).

وأشارت دراسة دفي، دفي (٢٠٢٣) إلى أن للقيادة التحويلية أبعادها (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، والتمكين) وأن هناك علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية بين (الاستثارة الفكرية، التمكين) والجودة الوظيفية، وإعداد وبرمجة وإجراء دورات تدريبية للقيادة الحاليين أو المحتملين ومن جميع المستويات الإدارية لمفاهيم وسلوكيات القيادة التحويلية بشكل مستمر، وتشجيعهم على الحضور والمشاركة، وبيان أهميتها في تحقيق الجودة الوظيفية وكذا المحافظة عليها واستدامتها؛ كما أكدت دراسة محمد، وآخرون (٢٠٢٣) إلى وجود علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز) وأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق، المؤشر الريادي)، والعمل على زيادة تطوير أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الخدمي كونها تلعب دوراً مهماً داخل هذه المؤسسات وذلك لمزيد تطوير الأداء الريادي.

كما اتفقت دراسة السعيداني (٢٠٢٣) في أبعاد لقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة العقلية، والاعتبارية الفردية) ووجود أثر مرتفع للقيادة التحويلية على التمكين الإداري للمعلمين، وقد حصل بُعد "التأثير المثالي" على أعلى أبعاد القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو مدارس مادبا، تلاه بُعد "الدافعية الإلهامية"، تلاه بُعد "الاستثارة العقلية"، وحصل بُعد "الاعتبارية الفردية" على أدناها، والاهتمام بنمط القيادة التحويلية، وتدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة الحديثة؛ لما له من أثر إيجابي كبير على تعزيز التمكين الإداري للمعلمين.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة النصيرات (٢٠٢٤) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمين المدارس الأساسية في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار (٢٠) مدرسة تضم (٣٠٤) معلم ومعلمة منهم (١١٤) معلم و(١٩٠) معلمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة المدرء لسلوك القيادة التحويلية، كما تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات العينة الميسرة وهم (٧٠) معلمة و(٥٠) معلم وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في جميع المجالات.

وحاولت دراسة الشرعي، الكثيرية، والفارسية (٢٠٢٤) تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا (كوفيد-١٩) بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة طبقت على عينة مكونة من (٤١٢) مديراً ومعلمًا؛ وتوصلت إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان جاءت عالية بصورة إجمالية، وأن دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بعد بمدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة عالية بصورة إجمالية.

هدفت دراسة أرباب (٢٠٢٤) إلى معرفة واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات والمديرات من وجهة نظرهن؛ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، طبقت على عينة بلغت (٣٦٧) من

المعلمات والمديرات في مدارس نجران، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة ممارسة (كبيرة)، ووجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح فئتي مؤهلي (البكالوريوس، دبلوم) في مقابل ماجستير ودكتوراه، فيما لم تظهر أي فروق تبعا لمتغيرات (سنوات الخبرة الوظيفية الحالية، التخصص)، وأوصت بتدريب المديرات على ما يعزز العلاقات الإنسانية، وقبلها أن يمثلن قدوة من خلال التزامهن بالقيم والمعايير الأخلاقية، ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات في قضايا العمل، ومهارات تعزيز الثقة وقبول المعلمات للتغيير، ومراعاة احتياجاتهن الشخصية، وعدد من التوصيات الأخرى.

وهدفت دراسة الرويس (٢٠٢٣) تشخيص واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لعناصر القيادة التحويلية في شمال مدينة الرياض؛ وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة وطبقت على (٢٢٧) قائدة في المدارس المتوسطة، والثانوية؛ وتم التوصل إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لجميع أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية:

#### ١. منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث.

#### ٢. مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد عينة البحث من مديرات، ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها؛ وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن، حيث تمثل مجتمع البحث (١٢١١) عضواً، وتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (٢٩٢) فرداً، من منسوبات المدارس الثانوية بمدينة أبها.

٣. أداة البحث: يهدف البحث في جانبه الميداني تعرف آراء عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة أبها.

٤. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فتقاس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضواً من مجتمع البحث من خارج العينة الفعلية؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث

المحور	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	١	٠,٧٧	٠,٠١	٨	٠,٦٨	٠,٠١
	٢	٠,٦٧	٠,٠١	٩	٠,٧٩	٠,٠١
	٣	٠,٨٩	٠,٠١	١٠	٠,٧٨	٠,٠١
	٤	٠,٨٨	٠,٠١	١١	٠,٧٧	٠,٠١
	٥	٠,٦٧	٠,٠١	١٢	٠,٦٧	٠,٠١
	٦	٠,٩٠	٠,٠١	١٣	٠,٨٨	٠,٠١
	٧	٠,٨٧	٠,٠١			٠,٠١
الثاني	١	٠,٧٨	٠,٠١	٨	٠,٨٥	٠,٠١
	٢	٠,٨٨	٠,٠١	٩	٠,٨٨	٠,٠١
	٣	٠,٦٨	٠,٠١	١٠	٠,٧٧	٠,٠١
	٤	٠,٧٨	٠,٠١	١١	٠,٧٩	٠,٠١
	٥	٠,٦٩	٠,٠١	١٢	٠,٧٨	٠,٠١
	٦	٠,٧٧	٠,٠١			٠,٠١
	٧	٠,٨٧	٠,٠١	--	-	-
الثالث	١	٠,٧٨	٠,٠١	٨	٠,٧٧	٠,٠١
	٢	٠,٨٩	٠,٠١	٩	٠,٨٩	٠,٠١
	٣	٠,٧٨	٠,٠١	١٠	٠,٧٦	٠,٠١
	٤	٠,٨٧	٠,٠١	١١	٠,٦٨	٠,٠١
	٥	٠,٧٦	٠,٠١	١٢	٠,٨٥	٠,٠١
	٦	٠,٦٤	٠,٠١			٠,٠١
	٧	٠,٧٦	٠,٠١			٠,٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من محاور أداة البحث تراوحت بين (٠,٦٤)، (٠,٩٠)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور، والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	٠,٨٨	٠,٠١
الثاني	٠,٨٧	٠,٠١
الثالث	٠,٩١	٠,٠١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٨٧)، (٠,٩١)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن المحاور الثلاثة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة بجميع أبعادها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٥. وتم حساب ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الأول	١٣	٠,٨٨
الثاني	١٢	٠,٨٩
الثالث	١٢	٠,٩٠

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل محاورها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

#### نتائج البحث ومناقشتها:

**إجابة السؤال الثاني:** الذي نص على " ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟ وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي القيادة التحويلية وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

#### جدول (١): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي القيادة التحويلية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١.	التعامل مع منسوبات المدرسة بأسلوب راقى وأخلاقي يرضي الجميع.	٢,٥٧	٠,٧٠	٤	كبيرة
٢.	تلتزم بالقيم الإسلامية الخلفية في التعامل مع منسوبات المدرسة	٢,٤٧	٠,٨٧	١١	كبيرة
٣.	تحتزم وتقدر أفكار وآراء منسوبات المدرسة عند عرض الموضوعات التعليمية والإدارية	٢,٥٥	٠,٧٢	٥	كبيرة
٤.	تلبى احتياجات المعلمات الشخصية والعائلية في بما لا يقلل من إنجاز العمل.	٢,٤٨	٠,٧٠	١٠	كبيرة
٥.	تستخدم الوسائل التقنية في إيصال رؤية المدرسة إلى المنسوبات بشفافية	٢,٥٨	٠,٦٣	٣	كبيرة
٦.	تبادر في اتخاذ القرارات عند معالجة المواقف المختلفة بما يحقق صالح الجميع	٢,٥١	٠,٦٤	٨	كبيرة
٧.	تتخذ قرارات جريئة لتطوير أداء العمل في المدرسة يلبي رغبات الجميع	٢,٦٢	٠,٧١	١	كبيرة
٨.	تعزز إنجازات منسوبات في المدرسة مهما كانت صغيرة.	٢,٤٨	٠,٦٤	٩	كبيرة
٩.	تهيئ منسوبات المدرسة على قيادة المدرسة من خلال التفويض.	٢,٥٩	٠,٦٩	٢	كبيرة
١٠.	إثارة حماس منسوبات المدرسة نحو أداء المهام الموكلة لهم.	٢,٤٤	٠,٧٦	١٣	كبيرة
١١.	تستخدم وسائل الاجتماعي في التواصل مع منسوبات المدرسة.	٢,٥٢	٠,٧٣	٧	كبيرة
١٢.	تشارك منسوبات المدرسة في مناقشة الموضوعات المتعلقة بتطوير المدرسة.	٢,٤٦	٠,٦٨	١٢	كبيرة
١٣.	تشجع منسوبات المدرسة على المشاركة بفعالية في اللجان المختلفة من خلال تفويضهم على قيادة المواقف والثقة في الآراء المطروحة.	٢,٥٤	٠,٧٥	٦	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	المجموع	٢,٤٦	٠,٧٦		كبيرة

يتضح من الجدول (١) أن استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد التأثير المثالي القيادة التحويلية جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)؛ وجاءت استجابات عينة البحث حول عبارات (المحور الأول) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٧) التي نصت على " تتخذ قرارات جريئة لتطوير أداء العمل في المدرسة يلي رغبات الجميع " في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧١)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة باتخاذ القرارات الجريئة الخاصة في الظروف الطارئة والاجتماعية والإنسانية لمنسوبات المدرسة يسهم في قناعة المنسوبات على قدرة المديرة على قيادة المدرسة وأن لديها القدرة على قيادة المواقف المدرسية الصعبة وتكون في ذلك قدوة للجميع مما يؤدي إلى تلبية رغبات المنسوبات ورضاهن عن أداء المديرة.
- جاءت العبارة (٩) التي نصت على " تهين منسوبات المدرسة على قيادة المدرسة من خلال التفويض " في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن عملية إعداد قيادات الصف الثاني من القيادات في المدرسة من الأمور المهمة التي يجب أن تقوم بها مديرة المدرسة وذلك لأن لدى منسوبات المدرسة ثقة في المديرة وفي قدرتها على إعداد الصف الثاني من القيادات من خلال تفويض المنسوبات في قيادة اللجان والمواقف التعليمية والإدارية وتعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية .
- جاءت العبارة (١٢) التي نصت على " تشرك منسوبات المدرسة في مناقشة الموضوعات المتعلقة بتطوير المدرسة " في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٨)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة بمشاركة منسوبات المدرسة في مناقشة الموضوعات والأفكار والآراء الإبداعية المقدمة منهم في حل المشكلات الإدارية والتعليمية بكل شفافية مما يسهم في إيجاد نوع من المحبة والثقة المتبادلة بين المديرة والمنسوبات و يحقق الرضا عن العمل والمشاركة بفعالية في انجاز المهام الموكلة لهم .
- جاءت العبارة (١٠) التي نصت على " إثارة حماس منسوبات المدرسة نحو أداء المهام الموكلة لهم " في المرتبة الثالثة عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قيام المديرة بإثارة حماس المنسوبات نحو أداء المهام الموكلة لهم مثل المشاركة معها في أداء المهام اليومية من أنشطة ثقافية أو لقاءات دورية وتشجيع المنسوبات على المشاركة والتعليق بإنجاز الوكلة لهم و القيام بأداء مهام أحد المنسوبات عند حدوث مواقف طارئة كل ذلك يسهم في إثارة هم المنسوبات على أداء العمل وإنجازه في الوقت المحدد وبجودة عالية .

**إجابة السؤال الثالث:** الذي نص على " ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٤	تراعي الظروف الشخصية والاجتماعية لمنسوبات المدرسة.	٢,٤٤	٠,٧٥	٩	كبيرة
١٥	تحفيز منسوبات المدرسة على انجاز المهام من خلال تقديم شهادات التقدير وغيرها.	٢,٤٥	٠,٧٨	٨	كبيرة
١٦	عقد اجتماعات دورية لمناقشات المشكلات التعليمية والإدارية بالمدرسة	٢,٤٣	٠,٧٢	١٠	كبيرة
١٧	مناقشة المشكلات الشخصية لمنسوبات المدرسة ووضع الحلول لها بسرية تامة.	٢,٤٢	٠,٧٣	١١	كبيرة
١٨	تنظيم وورش عمل لعرض إنجازات منسوبات المدرسة داخلها وخارجها.	٢,٥٤	٠,٧٠	٣	كبيرة
١٩	تشجيع منسوبات المدرسة على تطوير أنفسهم مهنياً من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا	٢,٤١	٠,٧٦	١٢	كبيرة
٢٠	ترشيح منسوبات المدرسة للبرامج التدريبية في وفقا خطة واضحة وشفافة	٢,٤٦	٠,٧٥	٧	كبيرة
٢١	تمكين منسوبات المدرسة لقيادة اللجان وفقاً لمعايير محددة وواضحة للجميع.	٢,٤٩	٠,٧٦	٥	كبيرة
٢٢	تقديم العون والمساعدة لمنسوبات لتطبيق الأفكار الجديدة في تطوير العملية التعليمية والإدارية.	٢,٦٢	٠,٧٩	١	كبيرة
٢٣	تصميم نظام المكافآت والتقدير بحيث يكافئ منسوبات بانتظام على عملهم الجيد، مادياً ونفسياً، وتقديم مكافآت مادية، مثل بطاقات الهدايا	٢,٤٧	٠,٦٩	٦	كبيرة
٢٤	تعزيز ثقافة الثقة والمرونة من خلال منح منسوبات المدرسة القدرة على اتخاذ القرار بحرية أكبر	٢,٥٢	٠,٧٣	٤	كبيرة
٢٥	مشاركة المعلومات بطريقة واضحة ودقيقة مع منسوبات المدرسة، سواء في المكتب أو العمل عن بعد والبقاء على اتصال والتواصل معهم.	٢,٥٩	٠,٧٧	٢	كبيرة
	المجموع	٢,٥٣	٠,٧١	-	

يتضح من الجدول (٢) أن استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد جودة الحياة الوظيفية للقيادة التحويلية؛ جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧١)، وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثاني) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٢٢) التي نصت على " تقديم العون والمساعدة لمنسوبات لتطبيق الأفكار الجديدة في تطوير العملية التعليمية والإدارية" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة بإتاحة الفرصة أمام منسوبات المدرسة لتطبيق الأفكار الجديدة والابداعية في حل المشكلات المدرسية دون خوف وتشجيعهن يعمل على بيئة تعليمية جاذبة للعمل وتشجيع الابداع والرضا عن أداء المديرية وإيجاد نوع من الحب والتقدير والاحترام بين منسوبات المدرسة .
- جاءت العبارة (٢٥) التي نصت على " مشاركة المعلومات بطريقة واضحة ودقيقة مع منسوبات المدرسة، سواء في المكتب أو العمل عن بعد والبقاء على اتصال والتواصل معهم" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٧)؛ وقد يرجع ذلك إلى قدرة مديرة المدرسة على استخدام الأساليب التقنية المختلفة في عملية التواصل مع منسوبات المدرسة وتوصيل المعلومات المتعلقة بالمدرسة من خلالها مما يسهم في إيجاد نوع من الثقة والاحترام والشفافية في أداء المديرية بما يحقق الرضا عن العمل وإيجاد بيئة وظيفية جيدة تشجع على الابتكار والابداع.

- جاءت العبارة (١٧) التي نصت على " مناقشة المشكلات الشخصية لمنسوبات المدرسة ووضع الحلول لها بسرية تامة" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة بمناقشة المشكلات الشخصية لمنسوبات المدرسة بطريقة سرية ومعالجتها بنوع من الحكمة والابداع يسهم في إيجاد نوع من الثقة المتبادلة بين منسوبات المدرسة والمديرة بما يحقق نوع من الاحترام والدافعية في انجاز المهام الإدارية والتعليمية.

- جاءت العبارة (١٩) التي نصت على " تشجع منسوبات المدرسة على تطوير أنفسهم مهنيًا من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤١)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مدرسة المدرسة بتشجيع المنسوبات على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا من خلال تنظيم الحصص الدراسية والسماح لهن بالخروج للذهاب إلى حضور المحاضرات وتقديم المساعدة لهن بكل الطرق لتسهيل عملية الالتحاق والمذاكرة يسهم في إيجاد بيئة مدرسية قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والتقدير.

**إجابة السؤال الرابع:** الذي نص على " ما دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية من وجهة نظر عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

**جدول (٣): يوضح استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢٦	تشجيع منسوبات المدرسة على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة بطريقة ابتكارية.	٢,٥٢	٠,٦١	٥	كبيرة
٢٧	تستخدم الوسائل التقنية في مناقشة الأفكار الإبداعية المطروحة من منسوبات المدرسة.	٢,٤٤	٠,٦٣	١٢	كبيرة
٢٨	تشجيع منسوبات المدرسة على عقد اللقاءات العلمية والتدريبية بصفة دورية.	٢,٥٦	٠,٦٣	٤	كبيرة
٢٩	تحت منسوبات المدرسة على تقديم روي أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية.	٢,٤٩	٠,٦٨	٧	كبيرة
٣٠	توطين ثقافة التعبير والتغيير لمنسوبات المدرسة في المدرسة.	٢,٥٧	٠,٦٤	٣	كبيرة
٣١	مناقشة الأفكار والآراء الإبداعية في حل مشكلات المدرسة.	٢,٥١	٠,٦٥	٦	كبيرة
٣٢	مناقشة الحلول والأفكار المطروحة من منسوبات المدرسة في اللقاءات الدورية بطريقة علمية والثقة في الآراء المقدمة.	٢,٦٢	٠,٦٨	١	كبيرة
٣٣	الاهتمام بجميع الأفكار المقدمة من منسوبات المدرسة دون التقليل منها.	٢,٤٥	٠,٦٤	١١	كبيرة
٣٤	تكريم وتقدير الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبات المدرسة دون التقليل منها أمام الجميع.	٢,٥٩	٠,٦٦	٢	كبيرة
٣٥	الحفاظ على شفافية التواصل وبناء ثقافة الثقة بين منسوبات المدرسة.	٢,٤٦	٠,٦٤	١٠	كبيرة
٣٦	تصميم خطة تطوير مهني مفصلة بالتعاون مع مديرهم، ومناقشتها ومراجعتها.	٢,٤٧	٠,٦٩	٩	كبيرة
٣٧	استخدام المنصات الرقمية بإرسال استطلاعات الرأي للسماح لمنسوبات بالرد دون الكشف عن هويتهم.	٢,٤٨	٠,٦١	٨	كبيرة
	المجموع	٢,٦٦	١,٠٢	-	كبيرة

يتضح من الجدول (٣) أن استجابات أفراد عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية، جاءت بدرجة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري بلغ (١,٠٢)؛ وجاءت استجاباتهم حول عبارات (المحور الثالث) على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣٢) التي نصت على "مناقشة الحلول والأفكار المطروحة من منسوبات المدرسة في اللقاءات الدورية بطريقة علمية والثقة في الآراء المقدمة" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن قيام مديرة المدرسة بمناقشة آراء المنسوبات في الأفكار الإبداعية يساهم في إيجاد الثقة المتبادلة بينهم وتشجيع المنسوبات على تقديم أفكار جديدة وإبداعية تساهم في حل المشكلات بما يحقق جودة أداء المدرسة وتحقيق الأهداف بكفاءة.

- جاءت العبارة (٣٤) التي نصت على "تكريم وتقدير الأفكار الإبداعية المقدمة من منسوبات المدرسة دون التقليل منها أمام الجميع" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٦)، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تكريم المتميزات من منسوبات المدرسة في اللقاءات والاجتماعات العامة والدورية بالمدرسة يساهم في إيجاد نوع من التنافس والاحترام بين المديرة ومنسوبات المدرسة ويعمل على إيجاد نوع من احترام المديرة لأداء المنسوبات المتميزات بما يحقق الرضا على العمل وإيجاد بيئة تعليمية متميزة داعمة للابتكار والإبداع.

- جاءت العبارة (٣٣) التي نصت على "الاهتمام بجميع الأفكار المقدمة من منسوبات المدرسة دون التقليل منها" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن اهتمام المديرة بالأفكار المقدمة من المنسوبات وعدم التقليل منها يساهم في تحفيز المنسوبات على العمل على البحث عن الأفكار الإبداعية وعدم الخوف من عرضها على المديرة، بل يساهم ذلك في تعزيز الذات لديهم ويحقق الرضا على العمل داخل المدرسة ويحقق الولاء التنظيمي للمدرسة.

- جاءت العبارة (٢٧) التي نصت على "تستخدم الوسائل التقنية في مناقشة الأفكار الإبداعية المطروحة من منسوبات المدرسة" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)، وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام المديرة للأساليب التقنية في عرض ومناقشة الأفكار المقدمة من المنسوبات يساهم في سرعة وسهولة التواصل وتقديم التغذية الراجعة حول تلك الأفكار بما يؤدي إلى تحقيق الرضا عن جودة العمل وضمان مشاركة الجميع في المشاركة في انجاز المهام.

**إجابة السؤال الخامس:** والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الوظيفية الحالية، وسنوات الخبرة)؟"، وجاءت النتائج بالجدول التالي:

#### ١- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، جودة الحياة الوظيفية، الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤).

جدول (٤) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، والاستشارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	١٢,٨٥٢	٢	٦,٤٢٦	٠,٣٠	٠,٧٣
	داخل المجموعات	٥٩٩٧,٧٣٣	٢٨٩	٢٠,٧٥٣		
	المجموع	٦٠١٠,٥٨٦	٢٩١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٣,٥٨١	٢	١,٧٩١	٠,٠٥٤	٠,٩٤
	داخل المجموعات	٩٦٠٤,٢٩٢	٢٨٩	٣٣,٢٣٣		
	المجموع	٩٦٠٧,٨٧٣	٢٩١			
المحور الثالث	بين المجموعات	١,٣٥٦	٢	٠,٦٧٨	٠,٤٩	٠,٩١
	داخل المجموعات	٣٣٨٢,٧٢٧	٢٨٩	١١,٧٠٥		
	المجموع	٣٣٨٤,٠٨٢	٢٩١			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، جودة الحياة الوظيفية، الاستشارة الفكرية) للقيادة التحويلية طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية؛ وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود شبه اتفاق بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بما يحقق الرضا عن العمل في المدرسة.

#### ٢- الفروق طبقاً لمتغير سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق في استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، وجودة الحياة الوظيفية، والاستشارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وقد جاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٧).

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، جودة الحياة الوظيفية، الاستشارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٦٩,٥٨٧	٢	٣٤,٧٩٣	١,٦٩	٠,١٨
	داخل المجموعات	٥٩٤٠,٩٩٩	٢٨٩	٢٠,٥٥٧		
	المجموع	٦٠١٠,٥٨٦	٢٩١			
المحور الثاني	بين المجموعات	٨٤,١٩٠	٢	٤٢,٠٩٥	١,٢٧٧	٠,٢٥
	داخل المجموعات	٩٥٢٣,٦٨٣	٢٨٩	٣٢,٩٥٤		
	المجموع	٩٦٠٧,٨٧٣	٢٩١			
المحور الثالث	بين المجموعات	١٠,٥٦٩	٢	٥,٢٨٤	٠,٦٣	٠,٤٥
	داخل المجموعات	٣٣٧٣,٥١٤	٢٨٩	١١,٦٧٣		
	المجموع	٣٣٨٤,٠٨٢	٢٩١			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين استجابات عينة البحث حول دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد (التأثير المثالي، جودة

الحياة الوظيفية، الاستثارة الفكرية) للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وهذا قد يرجع إلى أهمية دور مديرات المدارس الثانوية في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وأنها تسهم في تطوير أداء منسوبات المدرسة ويحقق الرضا الوظيفي لهم.

#### رابعاً: توصيات البحث:

- توجد مجموعة من التوصيات لتطوير دور مديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها في تحقيق أبعاد القيادة التحويلية، ومنها:
- تدريب الكوادر البشرية على تطبيق القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها.
  - وضع الخطط الاستراتيجية حول أدوار مديرات المدرسة في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها.
  - توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في عملية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها.
  - تشكيل فرق عمل تكون مسؤولة عن تنفيذ تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها.
  - عقد القادة دورات تدريبية مستمرة حول تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية بمدينة أبها.

#### رابعاً: البحوث المقترحة:

يمكن عرض عدد من البحوث المقترحة، ومنها:

١. دراسة مقارنة لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية بين المدارس الحكومية والأهلية بمنطقة عسير.
  ٢. دليل اجرائي لقادة المدارس حول تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير.
- متطلبات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في ضوء برنامج تنمية القدرات البشرية.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- أبو الحسن، محمد عبدالنظير عبدالسلام (٢٠٢١). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق أهداف المؤسسة: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر.
- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (٢٠٢٤). واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات والمديرات. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، عدد خاص، ١ - ٣٠.
- آل محيا، عبدالإله سعيد، ومكين، أروى أحمد. (٢٠٢٤). تأثير المهارات القيادية والإدارية على نمو الأعمال التجارية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ١٠٨٤، ١٠٩ - ١١٨.
- التجاني، دوح. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة جامعة الغرداية).
- الحارثي، مفلح بن حمود (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

- حريش، درويش محمد جبريل. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، ٤٨٤، ٣ - ٢٧.
- خفقاني، حفصة. (٢٠٢٠). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، جامعة غرداية: الجزائر.
- دفي، أحمد، ودفي، جمال. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية: دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية "القائد، كردادة، القلعة" لولاية المسيلة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج ٧، ع ١، ٣٤٤ - ٣٦٤.
- الرويس، سارة بنت صالح زويد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٥٨٤، ١١٨ - ١٧٤.
- السعيداني، إسماعيل مريزيق عطية. (٢٠٢٣). درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج ٤٣، ع ٢، ١٨١ - ١٩٨.
- السلمي، محمد خالد محمد، وشعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ٧، ١ - ٢٠.
- السيد، إمام محمود. (٢٠١٩). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة الاقتصاد والفنون، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس الجزائر، (٤) جوان. ١٠٨ - ١٢٩.
- الشرعي، بلقيس غالب، الكثيرية، وفاء بنت سعيد بن كرعيس، والفرسية، أسماء بنت محمد بن جمعة. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تطوير التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا [كوفيد-١٩] بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع ٣٣، ٧٩ - ١١٦.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع ٦٣، ٥٣٠ - ٥٣٨.
- عبد الخالق، محمد محمد أحمد. (٢٠٢٠). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي: دراسة تحليلية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. ع ٧٨، أكتوبر. ص ص ١٠٩٠-١١٤٥.
- عبد العال، خولة. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية في غزة.
- العبدلي، سليمان بن ناجم حسين، وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٢٨٤، ٥٤٤ - ٥٧١.
- العنبي، فهد بن مصلح. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية. مج ٣٩، ع ٣، مارس. ص ص ١٢٤-١٥٢.

العزيمي، محمود عبده حسن محمد. (٢٠٢١). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة على جامعة أزال للتنمية البشرية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. ٧، ع. ٢٧، يناير- مارس ٢٠٢٠. ص ص. ٤٣-٦.

العزيمي، محمود عبده حسن محمد. (٢٠٢٣). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. ١٠، ع. ٦٨، فبراير. ص ص. ٤٦-٦.

عمارة، رضا وعاشور، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٨٦-٤٠٩، ٣(٢٨).

الغامدي، محمد بن سلمان (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تصور مُقترح رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى.

الفارسية، بدرية بنت علي. (٢٠٢٠). واقع جودة الحياة الوظيفية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان ومقترحات تعزيزها (ماجستير). جامعة السلطان قابوس كلية التربية، سلطنة عمان.

قاسم، راكان فاروق. (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة في جامعة الموصل. مجلة دراسات إقليمية، مج ١٨، ع ٦٠٤، ٣٧١ - ٣٩٤.

محمد، حسن عبدالرحيم فضل، محمد، الشيخ محمد الخضر، سويسي، أنيس محمد صالح، و مدخلي، حذيفة بن هادي. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي: دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، ٢٠٢٢. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٧، ع ٢٤، ٩١ - ١٠٧.

المهنا، أحمد بن عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠٢٤). الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج ١٧، ع ٢٤، ٣ - ٢٦.

النصيرات، أيمن عرسان فالح. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي - الأردن. مجلة كلية التربية، مج ٤٠، ع ٣٤، ١٢٣ - ١٥٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Arif,S& Akram, A (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, SEISENSE Journal of Management: Vol. 1 (3) ,59-75.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., 2004. Multifactor Leadership Question-naire: Manual and Sampler Set. Redwood City, CA: Mind Garden Publications.

Demir, H & Zincirli , M . (2021). The Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Authentic Leadership and Their Levels of Organizational Happiness. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi - International Journal of Society Research, 17 (37), 3976 - 3998

- 
- Garg. C, Neetu M, Preeti, B & Akshay K (2012). "Quality of work life-an overview", International Journal of Physical and Social Sciences: Vol. 2, (3) 231-242.
- Gridwichai, L. (2022). Quality of Work Life and Work Efficiency of Government Employees. International Academic Multidiscipline Research Conference in Geneva, 1 - 6.
- Ishak, S., Abd Razak, N., Hussin, H & Fhiri, N. (2018). A Literature Review on Quality Teacher's Working Life. MATEC Web of Conferences, 150, 1 - 5.
- Rahmi, Fitria. (2018), Happiness at workplace, proceeding of international conference of mental health, october 14th - 15th, Andalas University, Padang, 32-42
- Rusu, R (2016). "The Influence Of Quality Of Work Life On Work Performance", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: Vol. 22 (2). 490-495.
- Weiping, J; Xianbo, Z and Jiongbin. N (2017). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior", Sustainability Journal: Vol, 9 (9), 1-17.
- Zou, W., Zheng, Y. & Liu, J. 2015. The Impact of Transformational Leadership on The Helping Behavior Of Hotel Employee. Journal of Economics, Business and Management 3(3): 322-325.