دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

إعـــداد:

أ. فهد بن راحم الربيعي
ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

د. عبيدالله بن حسين الجهني
أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية
كلية التربية جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين

أ. فهد بن راحم الربيعي
ماجستير القيادة التربوية- جامعة الطائف

د. عبيدالله بن حسين الجهني
أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية
كلية التربية جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة المرنة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، من خلال تحليل تصورات المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفق متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة محكمة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٣٦٥) معلما ومعلمة، تمثل مجتمع الدراسة البالغ (٧١٥٣) معلمًا. أظهرت النتائج أن القيادة المرنة تمارس دورًا فعّالًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٠٨٤) بوزن نسبي (٨١.٧٪)، وجاء مجال "تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة" في المرتبة الأولى، يليه "النمو والارتقاء الوظيفي"، ثم "المكافآت والحوافز". كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الدرجة الكلية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائيًا في محور "طبيعة الوظيفة" لصالح الذكور، وفروق في محور "النمو الوظيفي" لصالح ذوي الخبرة الأقل. أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة المرنة من خلال إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتطوير آليات الحوافز المبنية على الأداء، وتوفير فرص التدريب المهني، بما يسهم في رفع مستوى الرضا والدافعية نحو العمل التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة – القيادة المرنة – الرضا الوظيفي – العملية التعليمية – الحوافز.

The Role of Flexible Leadership in Enhancing Job Satisfaction in Secondary Schools in Taif, from the Teachers' Perspectives

Fahad Rahim Al-Robiy

Obaidullah bin Hussein Al-Juhani

Abstract

This study aimed to investigate the role of flexible leadership in enhancing job satisfaction among secondary school teachers in Taif Governorate. It focused on analyzing teachers' perceptions and identifying statistically significant differences based on gender, academic qualification, and years of experience. The study adopted the descriptive survey method, using a validated questionnaire distributed to a random sample of 365 teachers, drawn from the total population of 7,153 teachers.The findings revealed that flexible leadership plays an effective role in promoting job satisfaction, with an overall mean score of 4.084 and a relative weight of 81.7%. The domain of "improving satisfaction with the nature of the job" ranked first, followed by "professional growth and advancement," and then "rewards and incentives." No statistically significant differences were found related to academic qualification or years of experience in the overall score. However,

significant differences appeared in the domain of "job nature" in favor of male teachers, and in "professional advancement" in favor of teachers with fewer years of experience.The study recommended strengthening flexible leadership practices by involving teachers in decision-making processes, developing performance-based incentive systems, and providing professional training opportunities, all of which contribute to increased satisfaction and motivation in the educational work environment.

Keywords: Leadership, Flexible Leadership, Job Satisfaction, Educational Process, Incentives.

• مقدمة الدراسة

تركز المؤسسات الناجحة بشكل كبير على أسلوب القيادة المرن في بيئة العمل التفاعلية، والتي يركز فيها القادة أكثر على الموظفين والديموقراطية في اتخاذ القرارات، وتوجد المشاركة الجماعية عالية المستوى في أي مهمة وخصوصا في عملية التخطيط والتقييم على توليد نتائج أكبر (Sarwar, 2016)، فالقيادة الفعالة للإدارة هي مفتاح نجاح الأعمال المختلفة في أي مؤسسة، فالمؤسسات التي تقدر الاختلافات والتي توجد الفرصة لأعضائها لاستخدام إمكاناتهم بشكل كامل حيث توفر مساهمات فردية مثل الراحة والثقة للموظفين والروح المعنوية، والرضا، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والأداء العالي، والولاء؛ من شأنها أن تزيد من فعالية الموظفين تحت قيادة فاعلة (Okoro, 2012).

ومدى نجاح القائد يعتمد على نوع القيادة الذي يتبعه، فالقيادة الإدارية للمؤسسة يزداد تأثيرها وقوة دورها في المؤسسات التعليمية، وهذا الدور يصب بشكل مباشر في دافعية الموظفين ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها (الحربي، ٢٠٢١). ولتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات، يتطلب ذلك وجود قائد قادر على تبني الأنماط القيادية المناسبة والممارسات التي تشجع العمل الجماعي (الحضرمي، ٢٠١٩). وتميل القيادة الناجحة إلى التركيز على المشاركة الجماعية والمناقشة واتخاذ القرار، فتأثير القيادة التشاركية ينطوي على تحفيز الموظف ورضاه، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك يتوجب على قادة المستقبل تنمية بيئة مناسبة (Bunjak et al., 2019). ويحتاج المعلمون إلى وجود بيئة مدرسية تضمن الرضا، واستراتيجيات تحفيزية، وأسلوب صنع القرار التشاركي، والمدارس التي تعزز تعاون المعلمين يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تؤدي البيئة المدرسية غير المواتية لعدم الرضا للمعلمين (Simon & Johnson, 2015)وأشار Scheide Miller & Giblin (2024) إلى دور واضح للقيادة المرنة في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين، وأنه يجب إعداد ورش عمل للقادة لزيادة تمتعهم بالمهارات القيادية والتفاعل والتواصل مع المرؤوسين. ولقد أشار عصماني (٢٠١٧) أن القيادة المرنة لها دور كبير في استقرار العمال،

كما أشار إلى أن مرونة الموظفين في اختيار القادة يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، كما أن المرونة في اتخاذ القرارات يزيد من الولاء التنظيمي للمؤسسة. ويرى Liu et al. (2020) أن القيادة المرنة لها تأثير أساسي في رضا المعلمين، وزيادة استقلالهم وتعاونهم، وزيادة مستواهم المهني وتطورهم، وأن هذا النمط من القيادة قادر على تعزيز الاتصالات بين القادة والمعلمين، وتوفير الاستقلال للمعلمين، وقد أشار Cansoy (2019) إلى أن القيادة المرنة من أفضل أنماط القيادة التي قد يتبعها القادة التربويين والمديرين، لزيادة رضا المعلمين عن العملية التعليمية، مقارنة بباقي أنماط القيادة، ورأى Karnati (2024) أن القيادة المرنة تزيد بشكل كبير من رضا المعلم عن وظيفته، وأنه كلما كان تنفيذ القيادة المرنة أفضل، زاد رضا المعلم عن وظيفته، فإن مناخ المدرسة الملائم له أيضًا تأثير كبير على رضا المعلم عن وظيفته، فكلما كان المناخ المدرسي إيجابيا، كلما ارتفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته، ولابد من تعزيز القيادة المرنة من خلال تدريب المديرين وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار.

• مشكلة الدراسة

أشار Torres (2018) أن المعلمين حالياً يتركون مهنة التدريس لمهن أخرى بسبب نقص الرضا مما يؤثر على جودة التعليم؛ وأن هناك حاجة ملحة للاهتمام برضا للمعلمين لأنه يحدد التزام المعلمين بممارسات التدريس، مما يؤثر على جودة العملية التعليمية في النهاية (Pogodzinski, 2015). وقد أشار Grissom et al. (2014) بأن معظم المدارس تعاني من محدودية الموارد وتنوع المتعلمين وعدم انضباط الطلاب، مما يجعل مهنة التدريس صعبة ومرهقة. وقد لا ينفذ المعلم المجهد المنهج بشكل فعال، مما يؤثر على جودة التعليم، وشهد قطاع التعليم معدلات تناقص عالية نسبيا مقارنة بالمهن الأخرى، بسب عدم رضا المعلمين عن عملهم؛ مما يستدعي زيادة رضا المعلمين لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، ويحدث هذا عندما تتوافق أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة، فإنهم سيكرسون وقتهم وطاقتهم لتحقيقها. ومن المرجح أن يظل المعلمون راضين عن وظائفهم إذا كانت هناك قيادة جيدة ومناخ مدرسي إيجابي، وعندما لا يمكن تلبية الاحتياجات الأساسية للمعلمين، قد يكون الرضا أمرا مستحيلا (Zhilla, 2013) كما وإن من أهداف المملكة في رؤيتها ٢٠٣٠ زيادة الاهتمام برضا المعلمين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية وتطوير الأداء المهني للمعلمين، بما يضمن رفع كفاءتهم وفاعليتهم (الحازمي وجويلي، ٢٠٢١)؛ وباستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، كدراسة (عصماني، ٢٠١٧؛ عاشور والخطيب، ٢٠٢٤؛ تقار وقبقوب، ٢٠٢٤؛ Cansoy, 2019; Liu et al., 2020; Scheide Miller & Giblin, 2024) ومن خلال خبرة الباحث رأى أن

من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين، وعلى زيادة أو انخفاض دافعيتهم للعمل هو رضاهم الوظيفي ومناخ العمل ومدى رضاهم عن النمط القيادي المتبع.

• أسئلة الدراسة

- ما دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

• أهداف الدراسة

- الكشف عن دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة الفروق في دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

• أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تظهر أهمية الدراسة من تناولها لموضوع الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وما يعكسه من آثار على رضا المعلم والعملية التعليمية.
- تنبع أهمية الدراسة من كشف دور القيادة المرنة في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين.
- تفتح الدراسة المجال أمام متخذي القرار لمعرفة دور القيادة المرنة الجيدة في زيادة رضا المعلمين وتحسين العملية التعليمية، وبالتالي اختيار القادة على أساس من الكفاءة وتوافر سمات القيادة الجيدة لديه.

• نطاق وحدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث لعام ١٤٤٦/٢٠٢٥.

• مصطلحات الدراسة

• القيادة المرنة:

يعرف عباس (٢٠٢١) القيادة المرنة بأنها: "أداة المؤسسة لتحقيق أهدافها، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف من خلال التنسيق بين العناصر المختلفة للمؤسسة بالإضافة إلى التكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي"(ص. ٢١١).

وتعرف القيادة المرنة اجرائياً بأنه: أسلوب اداري يتميز بالقدرة على التكيف مع التطورات والتغيرات، والتعامل مع المستجدات والمواقف بمرونة، والسرعة في اتخاذ القرارات بناءً على الوضع الحالي بدلاً من التمسك بأسلوب ثابت.

• الرضا الوظيفي:

ويعرفه بهنسي (٢٠١١) بأنه: "الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية، وتعقب اشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد" (ص. ٣٣).

ويُعرف الرضا الوظيفي اجرائياً بأنه: بأنه المستوى الذي يعبر فيه المعلمون عن مشاعر القبول والرضا والسعادة تجاه بيئة العمل والرواتب والعلاقات مع الآخرين، مما ينعكس ايجابيا على تحسن أدائهم وتحسين العملية التعليمية.

• أولاً: الإطار النظري

• تعريف القيادة المرنة:

يعرفها الربيعي (٢٠١٠، ١٧٢) بأنها "أحد العناصر الأساسية في أي مؤسسة لنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي تمثل العنصر الأساسي الذي يتحكم في تطوير المؤسسة ومواكبة آخر التطورات، ودون قيادة تفقد المؤسسة قدرتها على الاستمرار و حسن الأداء"، فالقيادة المرنة هي "أداة المؤسسة لتحقيق أهدافها وقدرة القيادة على تحقيق هذه الأهداف من خلال التنسيق بين العناصر المختلفة للمؤسسة بالإضافة إلى التكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي" (عباس، ٢٠٢١، ٢١١).

• أنماط القيادة:

يشير الباحثان فرج وصبري (٢٠٠٣) إلى أن التصنيف الحديث لأنماط القيادة كما يلي:

- القيادة الديموقراطية (الشورى) (democratic): يقوم هذا النوع من القيادة على أساس الاحترام المتبادل بين القائد ومجموعته، واعتبار أنهما عنصران مهمان يكمل كل منهما الآخر، وتتاح الفرص للجميع للإبداع والابتكار واتخاذ القرارات وتنفيذ التعليمات والأوامر، والقائد الديمقراطي يلجأ بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ليس في دراسة

المشكلات فحسب وإنما في اتخاذ القرارات أيضاً، وهو بالإضافة إلى ذلك يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعمد إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم في طريق النمو الإداري، فالقائد الديمقراطي يركز على العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه وتكوين مناخ إيجابي في المنظمة ورفع الروح المعنوية فيها.

- القيادة التسلطية: وتقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب وإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل أعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم وعدم فتح الحوار والنقاش وسماع الرأي الآخر والقائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ دون نقاش ويكون القائد منعزلا لا تربطه بمرؤوسيه علاقات إنسانية وتماسك العمل يظل مرهونا بوجود القائد وإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة.
- القيادة الترسلية (التسيُبي): تقوم على إيصال المعلومات إلى العاملين وترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون تدخل من القائد مما يقلل الإنتاج ولا يبعث على احترام العاملين لشخصية القائد فيشعر الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التعرف.

- **العناصر التي تقوم عليها القيادة:**
  - قائد مؤثر في فريق العمل الذي يعمل معه.
  - وجود فرد أو أكثر من أفراد فريق العمل لهم القدرة على التأثير في الفريق لمساندة القائد في توجيه سلوك الآخرين، نحو تحقيق الأهداف.
  - وجود هدف مشترك يسعى كل من القائد وفريق العمل إلى تحقيقه (الكريديس، ١٤٣٨هـ)

- **خصائص القيادة:**

تتمثل خصائص القيادة كما يراها ربيع (٢٠١٨، ١٥١-١٥٢) فيما يلي:

- القيادة عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف أو أهداف معينة. والتأثير يأتي عن طريق المناقشة، والتفاهم، والاقتناع لا عن طريق الأمر والقوة.
- القيادة تتميز بالنشاط والحركة؛ لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية، وعقلية، ووجدانية والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيها بناءً لا توجيها تخريبيا.
- القيادة هدف حيوي، وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق الأهداف.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته، لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

ويظهر مما سبق أن القيادة تتميز بعدد من الخصائص الأساسية التي تساهم في نجاح القائد وزيادة تأثيره على فريقه، منها القدرة على الحوار والمناقشة والاستماع إلى الطرف الآخر، والقدرة على الابتكار وتوجيه قدراته العقلية لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة، والمرونة لمواكبة التطورات ومسايرة الأمور الطارئة.

- **مبادئ القيادة المرنة:**

تشكل القيادة محوراً مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات؛ مما يستدعي التغيير والتطوير، وذلك لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية تستند إلى مبادئ وقواعد تساعدها على أداء مهامها، وتتمثل مبادئ القيادة كما أشار عطوي (٢٠١٠) في التالي:

- المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- المركز الوظيفي لا يمنح صفة القيادة بالضرورة، فليس كل من يشغل مركزا قياديا يعد مديرا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار.
- معايير المجموعة هي التي تقرر من هو المدير، فالقيادة تعطى للأفراد الذين ترى المجموعة فيهم سندا لمبادئها.
- مميزات القيادة والتبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.
- أن يكون الفرد الممارس للقيادة معنياً بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم، ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم.
- التحفيز الجماعي والمكافآت الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع إنجازات المجموعة أو المؤسسة، إذ يقوم المدير بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأفراد الذين ساهموا فعليا في إطار العمل الجماعي، وفي تحقيق الأهداف المتفق عليها، بشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة.

ويتضح مما سبق أن القيادة المرنة تعتمد على عدد من المبادئ التي تساهم في زيادة مرونة القائد على مواكبة التطور والتكيف مع المتغيرات وتحقيق النجاح، مثل زيادة التفاعل والتواصل مع أعضاء الفريق.

- **الرضا الوظيفي**
- **تعريف الرضا الوظيفي:**

يعرفه برجراجة (٢٠١٥) بأنه "العلاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين ما يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة"، ويعرفه متولي (٢٠٢١) بأنه " شعور تجاه ظروف العمل المحيط بالمعلم بمقدار ما يحققه من عمله في اشباع حاجاته المادية والمعنوية ومدي انتمائه للعمل الذي يؤديه في بيئته التعليمية".

ويتضح من التعريفات السابقة للرضا الوظيفي أنها تدور حول مشاعر الفرد ودرجةٍ رضاه عن عمله وأجره وعلاقته سواءً مع رؤساءه أو زملاءه، مما يمثل سلوكا ضمنيا يكمنُ في وجدان الفرد.

- **أبعاد الرضا الوظيفي:**

لقد أشار البلادي (٢٠١١) إلى وجود ثلاث أبعاد للرضا الوظيفي، وهي كما يلي:

- الرضا الوظيفي الخارجي: يرتبط بالجوانب المادية للعامل، والبيئة المحيطة المديرين، والزملاء وطبيعة العمل.
- الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتية للعامل، كالاحترام والتقدير والإحساس بالإنجاز والتمكن من العمل والتعبير عن الشخصية.
- الرضا الوظيفي الكلي أو العام: ويتمثل هذا البعد في الإحساس التام بالرضا نحو الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد من الأبعاد التي تؤثر على مستوى سعادة الموظفين وانتاجياتهم، مثل الاكتفاء المادي، والرواتب وعدد ساعات العمل، والعلاقة مع المدير، والترقيات، ومدى رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به، ومدى ما يضيفه العمل للموظف، ومدى تطوره لمواجهة مصاعب الحياة، فكلها عوامل تزيد أو تقلل من سعادة ورضا الموظف عن عمله.

- **أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين:**

أشار محادين (٢٠١٦) إلى أهمية زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، وأظهر أهمية ذلك كما يلي:

- الرضا الوظيفي يُعِد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فعندما يحرز المعلمون رضا وظيفيا كافيا؛ سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والوطنية.
- الرضا الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوى، وغياب الأفراد، وكذلك دقة في المواعيد، وتوفر الروح المعنوية للموظف.
- الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلاب وتعليمهم.
- مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز التعليمي للطلبة.

- **خصائص الرضا الوظيفي:**

يتميز الرضا الوظيفي بعدد من الخصائص الأساسية التي تعكس مدى ارتياح الموظف في بيئة العمل، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- غالباً ما يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما هو رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- يُعد الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وإدارته ويتوقف هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه في العمل، وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى الغايات.
- إن رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي الرضا لفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نظرا لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (محادين، ٢٠١٦).

- **العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:**

لقد أشار كلا من (Mohsen, 2015; ismail & Razak, 2016; Ozsoy, 2022; Judge et al., 2020) إلى العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، وهي كما يلي:

- العوامل الشخصية: إن الرضا الوظيفي يرتبط بالرضا العام للفرد، إذ يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم.
- العوامل المتعلقة بظروف العمل: يتمتع بعض الموظفين برضا أعلى إذا ما عملوا بدوام كامل، ومن ناحية أخرى منهم من يفضل العمل نهارا، ومنهم من يفضل ليلا، ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع، ومنهم من يرتاح للنظام الذي يتضمن فترات راحة.
- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقي: وتشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف، ومدى تلبيته للحاجات الشخصية، وتناسبه مع العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك الفرص المتاحة للترقي والتطور الوظيفي.
- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة: تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية الجيدة فيما بينهم.

- **النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:**

- نظرية تسلسل الحاجات: تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد وفقا لما تقدمه الوظيفة أو المؤسسة من إشباع للحاجات الأساسية للعامل (الوناس، ٢٠١١).

- نظرية التعاون : إن درجة الرضا عند الفرد تتحدد بالفارق بين ما ينتظره عند تحقيقه لعمل ما والأجر الذي يتقاضاه وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا تعارض توقع العامل مع أجرته حال ذلك على عدم رضاه عن عمله (الوناس، ٢٠١١).
- نظرية الدافعية : يرى رائد هذه النظرية أن كلاً من الرضا والدافعية يرتكزان على إشباع تحقيق الذات والإنجاز العملي وارتباطها بعوامل صحية، وأن الظروف المحيطة بالعمل ليس باستطاعتها أن تعطى الرضا الأساسي للفرد لأنها لا تملك القدرة على ذلك (عبد الرحمن العيسوي، ١٩٩٦، ٤٥).
- نظرية الاشتراط الفاعل : وترى هذه النظرية أن العامل سوف يستمر في أداء السلوك الذي يتم تعزيزه ومن ثم فإن كوفئ عامل ما لعدم ارتكابه أخطاء فهناك احتمال كبير في أن يقدم لنا نوعية جيدة وعالية من العمل ولكن لو كوفئ العامل على كمية العمل التي تحققت أو أنجزت فسيقابل ذلك بقدر أقل من الاهتمام على النوعية ويحاول زيادة الكمية (الوناس، ٢٠١١).
- نظرية التوقع: لقد طور الباحث Vroom هذه النظرية وأصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد، إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو السلوك سيتبعه نتائج معينة ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج (الوناس، ٢٠١١).

ويتضح من عرض النظريات السابقة المفسرة للرضا الوظيفي، أن هناك تعدد في النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، وأن معظم النظريات اعتمدت على مدى تحقيق الفرد لاحتياجاته، ومدى ما يحققه العمل للفرد من توفير لاحتياجاته، مما ينعكس على الفرد بالسعادة؛ ورأت نظرية التعاون أن الرضا عند الفرد يتحدد بالفارق بين ما ينتظره عند تحقيقه لعمل ما أي الأجر الذي يتقاضاه وما يجب أن يحصل عليه في نظره، في حين ترى نظرية الدافعية أن سعادة الموظف تتحقق من الدوافع الخارجية والداخلية، وتفسر نظرية التوقع أن رضا الفرد يتحقق من خلال تحقيق المأمول والمتوقع من الفرد.

- **القيادة المرنة والرضا الوظيفي لدى المعلمين:**

تشير القيادة المرنة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات، والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية، والتفاعل مع احتياجات الأفراد في بيئة العمل، وهي تركز على تمكين الموظفين، وتعزيز بيئة قائمة على التواصل المفتوح، كما يتميز القائد المرن بأنه قادر على تعديل أسلوب إدارته وفقا للظروف، مما يساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Kaiser & Overfield, 2010).

- **خصائص القائد المرن:**

أشار (Sabanci, A., & Kasalak, G, 2014; Vaari, 2015) إلى أن القائد المرن يتميز بعدد من الخصائص وهي كما يلي:

- التكيف مع التغيرات: القدرة على تعديل الخطط والإجراءات استجابة للظروف الجديدة.
- التواصل الفعّال: توفير بيئة تفاعلية تتيح للمعلمين التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم.
- التمكين والتحفيز: إعطاء المعلمين الحرية في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية.
- التوازن: اتخاذ قرارات واضحة مع مراعاة متطلبات الموقف واحتياجات الأفراد.
- القدرة على حل المشكلات: التفكير الإبداعي وإيجاد حلول سريعة وفعالة للتحديات المختلفة.

- **أهمية القيادة المرنة في المؤسسات التعليمية**

تعتبر القيادة المرنة ضرورية في المؤسسات التعليمية نظرًا لدورها في تحقيق الأهداف التعليمية بطريقة فعالة ومستدامة (Yuki, 2008; Norton, 2010; Ugarte et al., 2022). فهي تساهم في:

- تحسين جودة التعليم، بتوفير بيئة تشجع المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم.
- تقليل الضغوط الإدارية وإتاحة الفرصة للمعلمين للتركيز على التدريس بدل المهام.
- تعزيز بيئة العمل الإيجابية، من خلال تشجيع التعاون والانفتاح على الأفكار الجديدة.
- زيادة القدرة على مواجهة الأزمات، من خلال التكيف السريع مع المتغيرات.

وتؤثر القيادة المرنة التي يتبعها القائد المدرسي على رضا المعلمين عن عملهم، ويظهر ذلك في:

- دعم التطوير، يحرص القائد المرن على توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين، مما يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة ويجعلهم أكثر استعدادًا لمواكبة التطورات
- تعزيز بيئة عمل إيجابية، القائد المرن يحرص على خلق بيئة عمل داعمة تعزز الشعور بالراحة والاندماج في المؤسسة. فعندما يشعر المعلمون بأنهم جزء من فريق متعاون، يزداد التزامهم ورضاهم عن وظائفهم.
- تقليل الضغوط المهنية، فغالبًا ما يواجه المعلمون تحديات مثل الأعباء التدريسية الكبيرة، والمهام الإدارية المعقدة، وتوفر القيادة المرنة استراتيجيات لإعادة توزيع المهام وتقليل الضغط النفسي على المعلمين.

- تعزيز الاستقلالية والتمكين، فعندما يحصل المعلمون على مساحة لاتخاذ القرارات المتعلقة بطرق التدريس أو إدارة الفصل الدراسي، فإن ذلك يعزز شعورهم بالثقة والكفاءة المهنية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رضاهم.
- تعزيز العلاقات، التواصل الجيد بين القادة التربويين والمعلمين يخلق بيئة عمل صحية، حيث يشعر المعلمون بأن آرائهم مسموعة ويتم أخذها بعين الاعتبار. هذا الشعور بالاحترام والتقدير يسهم في تحسين الرضا الوظيفي. (Panagopoulos et al., 2023; Ahmed, 2024).

- **الدراسات السابقة**

وهدفت دراسة عصماني (٢٠١٧) إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، تكونت عينة الدراسة من (٨٥) عامل، تم استخدام منهج المسح، وشملت الأدوات جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، وقد أظهرت النتائج علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج أن القيادة المرنة لها الدور الأكبر في استقرار العمال، كما أشارت إلى أن المرونة في تفويض الرؤساء يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، كما أن المرونة في اتخاذ القرارات يزيد من الولاء التنظيمي للمؤسسة .

وهدفت دراسة Cansoy (2019) إلى القيام بمراجعة منهجية للتحقق من العلاقة بين سلوكيات القيادة لدى مديري المدارس ورضا المعلمين عن وظائفهم، وقد تم فحص الدراسات التي ركزت على هذه العلاقة في الأدبيات. وقد تم تضمين سبعة وعشرين دراسة موجودة في قواعد بيانات مختلفة (أي ERIC وWOS وSCOPUS وULAKBIM) في التحليل. ركزت هذه الدراسات في الغالب على العلاقات بين سلوكيات القيادة المرنة والتحويلية والتفاعلية لدى مديري المدارس ورضا المعلمين عن وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، تمت دراسة الرضا الوظيفي أيضًا فيما يتعلق بالقيادة الخدمية والقيادة الأخلاقية والقيادة التوزيعية والقيادة الفردية والموجهة نحو المهام وسلوكيات القيادة المدرسية، بناءً على نتائج الدراسات التي تم فحصها، وجد أن سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لها علاقات أقوى مع رضا المعلمين عن وظائفهم مقارنة بباقي سلوكيات القيادة وكانت مؤشرًا مهمًا للرضا الوظيفي.

هدفت دراسة Karnati (2024) إلى امكانية تحسين رضا المعلمين عن وظائفهم من خلال القيادة الموزعة ومناخ المدرسة لمعلمي المدارس الثانوية، تستخدم هذه الدراسة أسلوبًا كميًا بتصميم توضيحي، يشمل (٣٨٧) معلمًا كعينة تم اختيارها عشوائيًا. تم جمع البيانات باستخدام استبيان الكترونيا تم توزيعه على المعلمين، تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS، بما في ذلك اختبار النموذج الخارجي والنموذج الداخلي والفرضية. تظهر النتائج أن القيادة الموزعة تزيد بشكل كبير من رضا المعلم عن وظيفته، وأنه كلما كان تنفيذ القيادة الموزعة أفضل، زاد رضا المعلم عن وظيفته، علاوة على ذلك، فإن مناخ المدرسة الملائم له أيضًا تأثير كبير على رضا المعلم عن وظيفته، فكلما كان المناخ المدرسي إيجابيا، كلما ارتفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته، ولابد من تعزيز القيادة الموزعة من خلال تدريب المديرين وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ومن الأولويات الأخرى خلق مناخ مدرسي نموذجي من خلال تحسين المرافق، وتقديم التقدير، وبناء علاقات شخصية جيدة.

هدفت دراسة Scheide Miller & Giblin (2024) إلى معرفة تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال القيادة المرنة والعمل المرن، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة البالغ عددهم (٢٢٦) عضوًا - سواء من الإداريين أو غير الإداريين، وقد أظهرت استطلاعات الرأي التي أجريت بين الموظفين ومجموعات التركيز وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة المرنة والرضا الوظيفي ودعم المشرف. وإلى جانب المتعاونين، تم تطوير مجموعات ورش عمل قيادية لمشرفي الموظفين. وقد تم إجراء استطلاعات الرأي قبل وبعد الورشة، والمقابلات، واستطلاع رأي منقسم بين الموظفين غير الإداريين لقياس مدى تأثر الرضا الوظيفي والانتماء بالورش ومدى مراعاة العمل المرن. وقد تحسن الرضا الوظيفي والتواصل بين المشاركين وموظفيهم، كما أفاد موظفوهم بمشاعر انتماء أعلى.

وهدفت دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٤) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي مدينة إربد تكون مجتمع الدراسة وعددهم (١٢٣٠٩) وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدينة إربد والبالغ عددهم (٦٩٨) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية هو القيادة التبادلية، وأن الأنماط القيادية الحديثة للمدراء والرضا لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق في الأنماط القيادة الحديثة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، بينما كانت هناك فروق في الأنماط القيادة الحديثة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي الصالح حملة شهادة الدكتوراه، وفي

متغير رتب المعلمين الصالح رتبة المعلم الخبير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الرضا تعزى لمتغير رتب المعلمين، بينما كانت هناك فروق في مستوى الرضا تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، وفي متغير الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية الحديثة والرضا الوظيفي.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

يتضح من الدراسات السابقة التي تناولت أنماط القيادة ورضا المعلمين ما يلي:

- **من حيث الهدف:**

هدفت الدراسات السابق إلى تناول القيادة المرنة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس، حيث هدفت دراسة عصماني (٢٠١٧) إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وهدفت دراسة (Cansoy 2019) بتناول سلوكيات القيادة لدى مديري المدارس ورضا المعلمين عن وظائفهم، وهدفت دراسة Karnati (2024) إلى امكانية تحسين رضا المعلمين عن وظائفهم من خلال القيادة الموزعة ومناخ المدرسة لمعلمي المدارس الثانوية، وهدفت دراسة Scheide Miller & Giblin (2024) إلى معرفة تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال القيادة المرنة والعمل المرن، وهدفت دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٤) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي مدينة أربد.

- **من حيث العينة:**

وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس، وتراوحت عينات الدراسة ما بين عينات كبيرة الحجم، وعينات صغيرة الحجم.

- **من حيث المنهج:**

استخدمت معظم الدراسات –ان لم تكن كلها- المنهج الوصفي ويرجع ذلك لطبيعته التي تصلح مع طبيعة الدراسة.

- **من حيث الأدوات**

استخدمت معظم الدراسات السابقة والاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حول رضا المعلمين والقيادة المرنة، ومعظم هذه الاستبانات كانت من تصميم الباحثين أنفسهم.

- **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولهم للقيادة المرنة، ومعرفة مدى ارتباطها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين مثل دراسة (Karnati, 2024) فيما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة المرنة في رفع

مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما تختص به الدراسة الحالية.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وبناء الإطار النظري عن موضوع الدراسة الحالية، واختيار المنهج الملائم، وبناء أدواته، واختيار أفضل الأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وربطها بنتائج الدراسة الحالية.

• منهج وإجراءات الدراسة

• أولا: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها وتساؤلاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ويهدف إلى وصفها بدقة من خلال التعبير الكيفي الذي يوضح خصائص الظاهرة، والتعبير الكمي الذي يحدد حجمها ودرجة ارتباطها بظواهر أخرى (درويش، ٢٠١٨، ص ١١٨). ويتناسب هذا المنهج مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، وتحليل العوامل المؤثرة في هذا الدور وفقًا لمتغيرات مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس.

• ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة

في هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، والبالغ عددهم (٧١٥٣) معلمًا، بحسب إحصاءات إدارة التعليم في الطائف. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة من بين هؤلاء المعلمين، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٦٥) معلمًا، بما يمثل نحو (٥٠٪) من إجمالي مجتمع الدراسة. وقد تم اعتماد هذه الطريقة لضمان تمثيل العينة للمجتمع بشكل عادل.

جدول ١: الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقًا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	٣٢٤	٨٩٪
اناث	٤١	١١٪
الاجمالي	٣٦٥	١٠٠٪

يوضح جدول (١) توزيع المشاركين في الدراسة وفقًا لمتغير الجنس. تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (٣٢٤) معلمًا، بنسبة (٨٩٪) من إجمالي المشاركين. في المقابل، بلغت نسبة الإناث (١١٪) فقط، بعدد (٤١) معلمة. ويمكن الإستنتاج أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، مما يعكس تمثيلا أكبر للمعلمين الذكور في عينة الدراسة

جدول ٢: الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٣٠٢	٨٣٪
دراسات عليا	٦٣	١٧٪
الإجمالي	٣٦٥	١٠٠٪

يوضح جدول (٢) توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (٣٠٢) معلمًا، بنسبة (٨٣٪) من إجمالي المشاركين. في المقابل، بلغت نسبة المعلمين الحاصلين على دراسات عليا (١٧٪) فقط، بعدد (٦٣) معلمًا.

جدول ٣: الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٣	١٢٪
من ٥–١٠ سنوات	٤١	١١٪
أكثر من ١٠ سنوات	٢٨١	٧٧٪
الاجمالي	٣٦٥	١٠٠٪

يوضح جدول (٣) توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من المعلمين الذين لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم (٢٨١) معلمًا، بنسبة (٧٧٪) من إجمالي المشاركين. في المقابل، بلغت نسبة المعلمين الذين لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات (١١٪) فقط، بعدد (٤١) معلمًا، بينما بلغ عدد المعلمين الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٤٣) معلمًا، بنسبة (١٢٪). ومن خلال هذا التوزيع، يمكن الاستنتاج أن أغلب المشاركين في الدراسة هم من ذوي الخبرة الطويلة، مما يعكس تمثيلا أكبر لهذه الفئة في عينة الدراسة.

- **العينة الاستطلاعية:**

تم حساب الخصائص السيكو مترية لاستبيان تقييم دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وقد تم استبعادهم من العينة الأساسية خلال العام الدراسي ١٤٤٦هـ.

- **ثالثاً: أداة الدراسة**

تُعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث لا يمكن إنجاز أي بحث دون الاستعانة بإحدى هذه الأدوات. وتوجد أنواع متعددة من الأدوات التي تُستخدم لجمع البيانات المطلوبة (داوود، ٢٠٢٥، ص ١٤٥). وتماشيًا مع أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها، تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ويُعرف أبو شعبان وعطوان (٢٠١٩) الاستبانة بأنها: "صيغة محددة من الفقرات أو الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من

أفراد الدراسة" (ص ١٤). وقد تم إعداد الاستبانة في هذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في وجهات النظر تبعًا لمتغيرات مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقد استعان الباحث بنوعية الأسئلة المغلقة في بناء أداة الدراسة، نظرًا لسهولة الإجابة عنها من قبل أفراد العينة، كما أنها تسهّل عليهم التعامل مع موضوعات قد تكون حساسة، فضلا عن سهولة ترميزها وتصنيف الإجابات ووضعها في جداول إحصائية يمكن من خلالها تحليل البيانات وتفسيرها (داوود، ٢٠٢٥، ص ١٤٦).

- **وصف أداة الدراسة:**

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (١٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية، تم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. يتناول المجال الأول (٧) عبارات تُعنى بدور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة، بينما يشتمل المجال الثاني على (٥) عبارات تركز على دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز. أما المجال الثالث، فيتضمن (٦) عبارات تتعلق بدور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي. وقد تم إعداد هذه المجالات بعناية لقياس أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة من وجهة نظر المعلمين، بما يتيح تحليلا دقيقا وشاملا لأثر القيادة المرنة في بيئة العمل التعليمية.

- **رابعاً: خطوات إعداد الاستبانة**

- بدأ الباحث بالاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة المرنة والرضا الوظيفي في البيئة التعليمية، بهدف بناء أداة تقيس هذا الدور بدقة وموضوعية.
- ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمكن الباحث من تحديد الجوانب الأساسية المرتبطة بالقيادة المرنة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، مثل طبيعة العمل، الحوافز، وفرص النمو المهني، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجه المعلمين في هذا السياق.
- كما اطلع الباحث على عدد من الاستبانات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، واستفاد منها في بناء استبانة الدراسة الحالية، حيث تم اقتباس بعض العبارات وتعديلها بما يتناسب مع بيئة الدراسة وخصائص عينة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مع صياغة عبارات جديدة تغطي أبعاد القيادة المرنة والرضا الوظيفي.
- وفي ضوء ما سبق، قام الباحث بصياغة الصورة الأولية للاستبانة، والتي تضمنت ثلاثة مجالات رئيسية: المجال الأول يقيس دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة، والمجال الثاني يقيس دور القيادة

المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز، والمجال الثالث يقيس دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي، بإجمالي (١٨) فقرة.

- بعد ذلك، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية والقيادة التعليمية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، حيث تم توضيح بعض العبارات، وتعديل صياغة أخرى لتكون أكثر دقة ووضوحًا، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠٪) بين المحكمين.

جدول ٤: لمجالات وعدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية

م	اسم المجال	عدد الفقرات
١	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	٧
٢	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	٥
٣	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	٦

- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة**
- **أولاً: صدق أداة الدراسة**

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية، قام الباحث بتطبيق عدة أساليب كالتالي:

- **الصدق الظاهري [صدق المحكمين]:**

ويتحقق هذا النوع من الصدق من خلال اتفاق المحكمين على مدى قدرة الأداة على قياس السمة المستهدفة. وللتحقق من الصدق الظاهري لاستبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، تم عرضها على (١٠) من الأساتذة المتخصصين، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح العبارات، وسلامة اللغة، وملاءمتها لأهداف الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم، أجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات. وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين المحكمين ما بين (٨٠٪ و١٠٠٪)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق الظاهري.

- **الصدق البنائي**

للتحقق من الصدق البنائي لاستبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الاستبانة والمجالات التابعة لها باستخدام بيانات العينة الأولية. ويوضح الجدول (٥) هذه النتائج.

يبين الجدول (٥) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تشير إلى وجود ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي قوي لمجالات الاستبانة. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٦٧٨) و (٠.٨٥٣)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن العبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المجال تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

جدول ٥: قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (ن=٢٥)

دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة		دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز		دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨١٢**	٨	٠.٧٩٥**	١٣	٠.٨٣١**
٢	٠.٨٥٣**	٩	٠.٧٨٨**	١٤	٠.٨٤٠**
٣	٠.٧٧١**	١٠	٠.٨٠٦**	١٥	٠.٨٥٣**
٤	٠.٧٤٩**	١١	٠.٦٧٨**	١٦	٠.٨١٥**
٥	٠.٦٩٢**	١٢	٠.٧٥٠**	١٧	٠.٨٢٩**
٦	٠.٨٣٤**			١٨	٠.٧٩٩**
٧	٠.٨٢٠**				

- **الاتساق الداخلي [المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة]**

لقياس الاتساق الداخلي لمجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام معامل بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور. يوضح جدول (٦) هذه النتائج.

جدول ٦: مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (ن = ٢٥)

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	٠.٩٣٧**	٠.٠١
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	٠.٩٢٥**	٠.٠١
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	٠.٨٩٧**	٠.٠١

يبين الجدول (٦) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي تشير إلى وجود ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على اتساق داخلي قوي لهذه المجالات. حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٩٧) و (٠.٩٣٧)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن الأبعاد المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المجال تعد أبعاداً صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

- **ثانيا: ثبات الاستبانة**

للتحقق من ثبات استبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، استُخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وطريقة التجزئة النصفية وحساب معامل ارتباط بيرسون وتصحيحه بمعادلة سبيرمان-براون. ويوضح الجدول (٧) نتائج هذه المعاملات.

جدول٧: معاملات ثبات استبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (ن=٢٥)

م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
١	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	٧	٠.٨٨٥	٠.٨٦٢
٢	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	٥	٠.٨٩٦	٠.٨٧٥
٣	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	٦	٠.٨٧٠	٠.٨٥٢
-	الدرجة الكلية	١٨	٠.٨٩٢	٠.٨٧٨

يبين الجدول (٧) ثبات استبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لمجالات دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة، المكافآت والحوافز، والنمو والارتقاء الوظيفي بين (٠.٨٧٠ و (٠.٨٩٦)، بينما تراوحت معاملات التجزئة النصفية (معامل سبيرمان-براون) بين (٠.٨٥٢) و(٠.٨٧٥). هذه القيم المرتفعة تشير إلى ثبات واتساق داخلي جيد لأداة الدراسة.

• تصحيح الاستبانة ونظام الاستجابة:

لتحليل استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتضمن الخيارات التالية: (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، وتم ترميزها بالدرجات (٥-٤-٣-٢-١) على التوالي. وتشير الدرجة الأعلى إلى ارتفاع مستوى تأثير القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، بينما تعكس الدرجة الأدنى انخفاض هذا التأثير ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم حساب مدى الفئة باستخدام المعادلة: مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد البدائل = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠.٨ وسيتم استخدام هذا المدى في تفسير نتائج الدراسة وعرضها ضمن:

جدول٨: معيار الحكم على نتائج الاستبانة

المتوسط الحسابي	الدرجة الكلية
١.٨ فأقل	منخفضة جدا
أكثر من ١.٨ الى أقل ٢.٦	منخفضة
أكبر من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	متوسطة
أكبر من ٣.٤ إلى اقل من ٤.٢	مرتفعة
أكبر من ٤.٢	مرتفعة جدا

يوضح الجدول (٨) توزيع فئات الاستجابة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين .وباستخدام هذه الفئات، سيتم تحديد مستوى الرضا الوظيفي بناءً على قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين. فعلى سبيل المثال، إذا وقع المتوسط الحسابي لإحدى العبارات بين (١.٨) و(٢.٦)، فإن ذلك يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي المرتبط بهذه العبارة يُعد (منخفضًا).

- **خامساً: إجراءات الدراسة الميدانية**

تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية على معلمي المدارس الثانويةٍ بمحافظة الطائف خلال الفصل الدراسي الثالث من العام ١٤٤٦ هـ، وذلك وفقا للخطوات التالية:

- إعداد الاستبانة بصيغتها النهائية، والحصول على موافقة المشرف على الدراسة لبدء التطبيق.
- الحصول على خطاب من سعادة وكيل جامعة الطائف للدراسات العليا والبحث العلمي موجه إلى سعادة مدير الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف لتسهيل مهمة الباحث (بتاريخ ١٤٤٦/١٠/٩هـ).
- الحصول على خطاب من مدير إدارة التطوير والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف موجه إلى مديري المدارس الثانوية لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على المعلمين (بتاريخ ١٤٤٦/١٠/١١هـ).
- الحصول على إحصائيات رسمية بعدد معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، حيث بلغ حجم المجتمع الأصلي (٧١٥٣) معلمًا ومعلمة.
- إنشاء رابط إلكتروني للاستبانة باستخدام برنامجGoogle Forms ، وإرساله إلى العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. استغرقت مدة التطبيق أربعة أسابيع، وتولى الباحث بنفسه مهمة المتابعة والإشراف لضمان استجابة كافية من أفراد العينة.
- جمع ردود المعلمين على الاستبانة، والتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة (٣٦٥) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (٥٪) من حجم المجتمع الأصلي.
- إدخال بيانات الاستبانات إلى برنامج SPSS، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام المعادلات والأساليب التي تم تحديدها في منهجية الدراسة.
- استخلاص النتائج وتفسيرها، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتقديم التوصيات المناسبة بناءً على ما توصلت إليه الدراسة.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

• إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على: ما دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والرتب لاستجابات المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية على مجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي. ويعرض جدول (٩) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمحاور الاستبانة، مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجة التأثير المدركة من قبل أفراد العينة.

جدول ٩: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي مرتبة تنازليًا

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	٤.١٨٩	٠.٨٣٦	٠.٨٣٨	مرتفعة	١
٣	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	٤.١٤١	٠.٨٩٥	٨٢.٨٪	مرتفعة	٢
٢	دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	٤.١٤١	٠.٨٩٥	٨٢.٨٪	مرتفعة	٣
	المتوسط الحساب العام	٤.٠٨٤	٠.٨٧٢	٨١.٧٪	مرتفعة	

يتضح من جدول (٩) أن دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٨٤) بوزن نسبي (٨١.٧٪). كما يتبين أن مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨٩) وانحراف معياري (٠.٨٣٦) ووزن نسبي (٨٣.٨٪)، مما يشير إلى إدراك عال من قبل المعلمين لأثر القيادة المرنة في تحسين بيئة العمل اليومية وفي المرتبة الثانية جاء مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي" بمتوسط حسابي (٤.١٤١) وانحراف معياري (٠.٨٩٥) ووزن نسبي (٨٢.٨٪)، وهو ما يعكس تقدير المعلمين لأهمية القيادة المرنة في دعم تطورهم المهني أما مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز" فقد جاء في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (٤.١٤١) والانحراف المعياري (٠.٨٩٥)، ولكن بترتيب أدنى، مما قد يشير إلى تفاوت في إدراك أثر القيادة المرنة على هذا الجانب مقارنة بالمجالات الأخرى تشير هذه النتائج إلى أن القيادة المرنة تُعد عاملًا مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، لا سيما فيما يتعلق بطبيعة العمل وفرص التطور المهني. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادة المرنة تسهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل داعمة ومتكيفة، مما يعزز شعور المعلمين بالاستقلالية والتقدير، و هذه القيادة التي تتميز بالقدرة على التكيف مع التحديات وتوفير فرص التعلم والتطوير المهني، تساهم في رفع مستوى الرضا عن طبيعة الوظيفة نفسها.

ويفسر الباحث المستوى المرتفع للرضا الوظيفي إلى وعي القيادات المدرسية بأهمية الاستماع للمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الدعم اللازم لهم للتعامل مع المتغيرات التعليمية، فالمرونة في التعامل مع المتغيرات والتحديات اليومية تمنح المعلمين شعورًا بالثقة والدعم، مما ينعكس إيجابًا على رضاهم.

ويفسر الباحث أن مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة" جاء في المرتبة الأولى إلى أن المعلمين يتأثرون بشكل مباشر بمدى مرونة القيادة في إدارة العمليات اليومية وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة. هذا يشمل المرونة في الجداول الزمنية، طرق التدريس، والتعامل مع التحديات الطارئة، مما يؤثر إيجابًا على شعورهم بالراحة والتحكم في عملهم. فكلما كانت القيادة أكثر انفتاحًا على التغيير وقادرة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، زاد شعور المعلمين بالرضا تجاه مهامهم اليومية. أما مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز" فقد جاء في المرتبة الأخيرة ربما لأن تأثير القيادة المرنة على هذا الجانب قد لا يكون مباشرًا أو ملموسًا بنفس القدر الذي يؤثر به على الجوانب المتعلقة بطبيعة العمل والتطور المهني. قد تكون المكافآت والحوافز مرتبطة بشكل أكبر بالسياسات العامة للمؤسسة التعليمية أو الوزارة، وقد تكون صلاحيات القيادة المدرسية في هذا الجانب محدودة نسبيًا. وبالتالي، فإن المعلمين قد لا يرون أن مرونة القيادة المدرسية تؤثر بشكل كبير على هذا الجانب مقارنة بتأثيرها على طبيعة عملهم اليومي أو فرص تطورهم المهني. ويوضح الباحث عبارات كل مجال من مجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية في الجداول التالية:

- **المجال الأول: دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة**

جدول ١٠: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة مرتبة تنازليًا.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
٢	يوفر القائد بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتميز.	٤.٣٢١	٠.٩٤٩	٨٦.٤٪	مرتفعة جدا	١
٦	يعزز القائد شعور المعلمين بالأمان الوظيفي من خلال دعمه المستمر.	٤.٢٦٣	٠.٩٥٦	٨٥.٣٪	مرتفعة جداً	٢
٤	يقلل القائد الضغوط الوظيفية من خلال توفير بيئة عمل مرنة.	٤.٢٣٨	٠.٩٨٤	٨٤.٨٪	مرتفعة جداً	٣
٥	يشجع القائد المعلمين على تطوير مهاراتهم عبر فرص متنوعة.	٤.٢٢٥	٠.٩٥٤	٨٤.٥٪	مرتفعة جداً	٤
٣	يوزع القائد المهام بعدالة وفقا لمهارات المعلمين.	٤.٢٠٨	١.٠٠٠	٨٤.٢٪	مرتفعة جدا	٥
٧	يشجع القائد الابتكار في تطوير المناهج والأنشطة التعليمية.	٤.١٥٦	٠.٩٨٤	٨٣.١٪	مرتفعة	٦
١	يشرك القائد المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية.	٣.٩١٥	١.١١٥	٧٨.٣٪	مرتفعة	٧
	المتوسط الحسابي العام	٤.١٨٩	٠.٨٣٦	٨٣.٨٪	مرتفعة	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف على فقرات مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة" تراوحت بين درجة مرتفعة (٣.٩١٥) إلى درجة مرتفعة جدًا (٤.٣٢١)، بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.١٨٩) ووزن نسبي (٨٣.٨٪). هذا يدل على إدراك عالٍ من قبل المعلمين لدور القيادة المرنة في

تحسين بيئة عملهم اليومية وتعزيز رضاهم عن طبيعة مهنتهم، مما يشير إلى تقديرهم الكبير للدعم والتشجيع الذي تقدمه القيادة. ويكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٢) حققت أعلى متوسط تأثير، وهي "يوفر القائد بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتميز"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣٢١)، وانحرافها المعياري (٠.٩٤٩)، وبوزن نسبي (٨٦.٤٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة جدًا من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٦) التي تنص على "يعزز القائد شعور المعلمين بالأمان الوظيفي من خلال دعمه المستمر"، حيث بلغ متوسطها (٤.٢٦٣)، وانحرافها المعياري (٠.٩٥٦)، وبوزن نسبي (٨٥.٣٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة جدًا أيضًا. هذه النتائج تشير إلى أن توفير بيئة داعمة للإبداع والأمان الوظيفي هما من أهم الجوانب التي يرى المعلمون أن القيادة المرنة تساهم فيها بشكل فعال لتحسين رضاهم عن طبيعة عملهم. كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٧) حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يشجع القائد الابتكار في تطوير المناهج والأنشطة التعليمية"، حيث بلغ متوسطها (٤.١٥٦)، وانحرافها المعياري (٠.٩٨٤)، وبوزن نسبي (٨٣.١٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١) التي حققت أقل متوسط تأثير، والتي تنص على "يشرك القائد المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية"، حيث بلغ متوسطها (٣.٩١٥)، وانحرافها المعياري (١.١١٥)، وبوزن نسبي (٧٨.٣٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع في مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة" إلى إدراك القيادات المدرسية المتزايد لأهمية تطبيق مبادئ القيادة المرنة في بيئة العمل التعليمية .هذا الإدراك يدفعهم إلى الاستجابة الفعالة لمتطلبات المعلمين واحتياجاتهم المتجددة، مما يخلق بيئة داعمة ومحفزة. كما قد يعزى هذا الارتفاع إلى تزايد وعي المعلمين أنفسهم بأهمية بيئة العمل الداعمة والمحفزة، فهم أصبحوا أكثر قدرة على تمييز وتقدير الجهود القيادية التي تسعى لتحقيق المرونة في التعامل مع التحديات اليومية، وتوفر فرصًا للإبداع، وتضمن الأمان الوظيفي، وتساهم في تقليل الضغوط. هذا التوافق بين رؤية القيادة وتطلعات المعلمين هو ما يؤدي إلى هذا المستوى المرتفع من الرضا عن طبيعة الوظيفة. ويفسر الباحث أعلى المتوسطات في العبارات (٢) و (٦) بكونها تعكس أولويات المعلمين الأساسية في بيئة عملهم؛ فالشعور بالأمان الوظيفي والقدرة على الإبداع والتميز يمثلان ركيزتين أساسيتين للرضا عن طبيعة الوظيفة، والقائد المرن هو من يوفر هذه البيئة. أما أدنى المتوسطات في العبارتين (٧) و (١) فقد يرجع إلى أن فرص إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية أو في الابتكار في المناهج قد تكون محدودة أحيانًا بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي أو اللوائح المتبعة، أو قد لا تزال هذه الجوانب في طور التطور في بعض المدارس، مما يجعل تأثير القيادة المرنة عليها

أقل وضوحًا بالنسبة للمعلمين مقارنة بتأثيرها على جوانب مثل الأمان والإبداع.

- **المجال الثاني: دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز**

جدول ١١: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز مرتبة تنازليًا.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
٨	يحرص القائد على الشفافية في معايير منح الحوافز والمكافآت.	٤.١١٢	١.٠٩٢	٨٢.٢٪	مرتفعة	١
١٠	يقدم القائد المكافآت والحوافز في الوقت المناسب.	٤.٠١١	١.١١٢	٨٠.٢٪	مرتفعة	٢
٩	يخصص القائد الحوافز بما يتناسب مع احتياجات المعلمين.	٣.٩٣٤	١.١٦١	٧٨.٧٪	مرتفعة	٣
١٢	يطور القائد نظام الحوافز بناءً على الأداء والتحفيز الداخلي.	٣.٨٩٣	١.٠٨٥	٧٧.٩٪	مرتفعة	٤
١١	يشرك القائد المعلمين في قرارات الحوافز والمكافآت.	٣.٦٤٩	١.٢٥٠	٧٣.٠٪	مرتفعة	٥
	المتوسط الحسابي العام	٣.٩٢٠	١.٠٢٥	٧٨.٤٪	مرتفعة	

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف على فقرات مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز" تراوحت بين درجة مرتفعة (٣.٦٤٩) إلى درجة مرتفعة (٤.١١٢)، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٩٢٠) ووزن نسبي (٧٨.٤٪). هذا يدل على أن المعلمين يرون أن للقيادة المرنة دورًا مرتفعًا في تعزيز رضاهم عن المكافآت والحوافز، وإن كان هذا الدور أقل قليلا مقارنة بدورها في تحسين طبيعة الوظيفة. يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٨) حققت أعلى متوسط تأثير، وهي "يحرص القائد على الشفافية في معايير منح الحوافز والمكافآت"، حيث بلغ متوسطها (٤.١١٢)، وانحرافها المعياري (١.٠٩٢)، وبوزن نسبي (٨٢.٢٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١٠) التي تنص على "يقدم القائد المكافآت والحوافز في الوقت المناسب"، حيث بلغ متوسطها (٤.٠١١)، وانحرافها المعياري (١.١١٢)، وبوزن نسبي (٨٠.٢٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة أيضًا. هذه النتائج تشير إلى أن الشفافية في معايير الحوافز وتوقيت صرفها هما من أهم الجوانب التي يرى المعلمون أن القيادة المرنة تساهم فيها بشكل فعال لتحسين رضاهم عن المكافآت والحوافز. كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٢) حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يطور القائد نظام الحوافز بناءً على الأداء والتحفيز الداخلي"، حيث بلغ متوسطها (٣.٨٩٣)، وانحرافها المعياري (١.٠٨٥)، وبوزن نسبي (٧٧.٩٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١١) التي حققت أقل متوسط تأثير، والتي تنص على "يشرك القائد المعلمين في قرارات الحوافز والمكافآت"، حيث بلغ متوسطها (٣.٦٤٩)، وانحرافها المعياري (١.٢٥٠)، وبوزن نسبي (٧٣.٠٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع في مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز" إلى سعي القيادات المدرسية نحو تطبيق العدالة والوضوح في التعامل مع الجوانب المالية والمادية المحفزة للمعلمين. كما قد يعزى إلى إدراك القيادات لأهمية الجانب التحفيزي في رفع الروح المعنوية للمعلمين، مما يدفعهم للحرص على تطبيق المعايير المتعلقة بالشفافية والتوقيت المناسب. يفسر الباحث أعلى المتوسطات في العبارتين (٨) و (١٠) بكونها تعكس أهمية الشفافية والتوقيت في تعزيز ثقة المعلمين في نظام المكافآت والحوافز. فالوضوح في المعايير وسرعة الإنجاز يرسخان الشعور بالعدالة والتقدير. أما أدنى المتوسطات في العبارتين (١٢) و (١١) فقد يرجع إلى أن صلاحيات القيادة المدرسية في تطوير نظام الحوافز أو إشراك المعلمين في قراراتها قد تكون محدودة، حيث أن هذه الجوانب غالبًا ما تخضع لسياسات وزارية أو إدارات عليا. لذلك، فإن تأثير القيادة المرنة على هذه الجوانب قد يكون أقل وضوحًا بالنسبة للمعلمين مقارنة بتأثيرها على شفافية المعايير أو توقيت الصرف. واتفقت دراسة Scheide Miller & Giblin (2024) إلى أن تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال القيادة المرنة والعمل المرن، وأن هناك ارتباط ايجابي بين القيادة المرنة والرضا الوظيفي، وأن القيادة المرنة تساعد على تحفيز المعلمين وتنمي مهاراتهم. كما اتفقت النتائج مع دراسة Karnati (2024) إلى أن تحسين رضا المعلمين عن وظائفهم يزداد من خلال نمطٍ القيادة المرنة، وتحسن المناخ المدرسي، وأنه كلما كان المناخ المدرسي جيدا ونمط القيادة مرن ويحفز المعلم ويزيد من كفاءته.

- **المجال الثالث: دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي**

جدول١٢: نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي مرتبة تنازليًا.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١٨	يشجع القائد المعلمين على المشاركة في مشاريع تطويرية تدعم مسارهم المهني.	٤.٢٢٢	٠.٩٦٢	٨٤.٤٪	مرتفعة جداً	١
١٦	يحدد القائد مسارات واضحة للنمو الوظيفي ويوجه المعلمين لتحقيقها.	٤.١٧٠	٠.٩٤٦	٨٣.٤٪	مرتفعة	٢
١٥	يوفر القائد بيئة داعمة للابتكار والتعلم المستمر.	٤.١٣٧	١.٠١٢	٨٢.٧٪	مرتفعة	٣
١٤	يشجع القائد ترقية المعلمين وفقا لكفاءاتهم وأدائهم	٤.١٢٣	١.٠٠٢	٨٢.٥٪	مرتفعة	٤
١٧	يعزز القائد مهارات القيادة لدى المعلمين ويطور قدراتهم الإدارية.	٤.١١٥	٠.٩٩٩	٨٢.٣٪	مرتفعة	٥
١٣	يوفر القائد برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.	٤.٠٧٩	١.٠٦٢	٨١.٦٪	مرتفعة	٦
	المتوسط الحسابي العام	٤.١٤١	٠.٨٩٥	٨٢.٨٪	مرتفعة	

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف على فقرات مجال "دور القيادة المرنة في

تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي" تراوحت بين درجة مرتفعة (٤.٠٧٩) إلى درجة مرتفعة جدًا (٤.٢٢٢)، بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.١٤١) ووزن نسبي (٨٢.٨٪). هذا يدل على إدراك عالٍ من قبل المعلمين لدور القيادة المرنة في دعم تطورهم المهني وتوفير فرص الارتقاء، مما يشير إلى تقديرهم لجهود القيادة في هذا الجانب.

يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٨) حققت أعلى متوسط تأثير، وهي "يشجع القائد المعلمين على المشاركة في مشاريع تطويرية تدعم مسارهم المهني"، حيث بلغ متوسطها (٤.٢٢٢)، وانحرافها المعياري (٠.٩٦٢)، وبوزن نسبي (٨٤.٤٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١٦) التي تنص على "يحدد القائد مسارات واضحة للنمو الوظيفي ويوجه المعلمين لتحقيقها"، حيث بلغ متوسطها (٤.١٧٠)، وانحرافها المعياري (٠.٩٤٦)، وبوزن نسبي (٨٣.٤٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة أيضًا. هذه النتائج تشير إلى أن تشجيع المشاركة في المشاريع التطويرية وتحديد مسارات واضحة للنمو الوظيفي هما من أهم الجوانب التي يرى المعلمون أن القيادة المرنة تساهم فيها بشكل فعال لتحسين رضاهم عن النمو والارتقاء الوظيفي. كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٧) حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يعزز القائد مهارات القيادة لدى المعلمين ويطور قدراتهم الإدارية"، حيث بلغ متوسطها (٤.١١٥)، وانحرافها المعياري (٠.٩٩٩)، وبوزن نسبي (٨٢.٣٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١٣) التي حققت أقل متوسط تأثير، والتي تنص على "يوفر القائد برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين"، حيث بلغ متوسطها (٤.٠٧٩)، وانحرافها المعياري (١.٠٦٢)، وبوزن نسبي (٨١.٦٪)؛ مما يعني درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. ويفسر الباحث هذا المتوسط المرتفع في مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي" إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل في المعلمين، وذلك من خلال توفير الفرص المستمرة لتطويرهم المهني. كما قد يعزى إلى تزايد رغبة المعلمين في التطوير المستمر والارتقاء بمسارهم المهني، مما يجعلهم أكثر استجابة للجهود القيادية التي تدعم هذا التوجه.

يفسر الباحث أعلى المتوسطات في العبارتين (١٨) و (١٦) بكونها تعكس أهمية المشاركة الفعلية في المشاريع التطويرية ووضوح الرؤية للمسار الوظيفي؛ فهذه الجوانب تمنح المعلمين شعوراً بالتقدم والتطور الملموس. أما أدنى المتوسطات في العبارتين (١٧) و (١٣) فقد يرجع إلى أن فرص تعزيز مهارات القيادة أو توفير برامج تدريبية متنوعة قد لا تكون متاحة بنفس القدر أو الكفاءة لجميع المعلمين، أو قد تتطلب موارد ووقتًا أكبر مما هو متوفر حاليًا، مما يجعل تأثير القيادة المرنة عليها أقل وضوحًا بالنسبة للمعلمين مقارنة بتأثيرها على جوانب مثل المشاركة في المشاريع التطويرية وتحديد مسارات النمو.

• **عرض نتائج السؤال الثاني:**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟" قام الباحث بالتحقق من اعتدالية التوزيع للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للتأكد من ملاءمة البيانات لاختبارات الفرضيات. وبناءً على نتائج الفحص، تم تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتم عرض النتائج وتحليلها في الجداول التالية.

• **أولًا: الجنس**

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تأثير دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف التي تعزى إلى متغير الجنس، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف.(Kolmogorov-Smirnov)

جدول ١٣: قيمة اختبار كولمجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقاً لمتغير الجنس.

المجالات	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	ذكر	٠.١٧٩	٣٢٤	٠.٠٠٠
	أنثى	٠.٢٥٧	٤١	٠.٠٠٠
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	ذكر	٠.١٥٢	٣٢٤	٠.٠٠٠
	أنثى	٠.١٤٤	٤١	٠.٠٣٣
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	ذكر	٠.١٧٧	٣٢٤	٠.٠٠٠
	أنثى	٠.٢٠٣	٤١	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية	ذكر	٠.١٥٥	٣٢٤	٠.٠٠٠
	أنثى	٠.١٦٠	٤١	٠.٠١٠

يتضح من جدول (١٣) أن قيم مستوى الدلالة لجميع مجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك للدرجة الكلية، كانت أقل من ٠.٠٥ في معظم الحالات هذا يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعيًا سواء للمعلمين الذكور أو المعلمات الإناث نظرًا لعدم اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس، فإنه لا يمكن الاعتماد على الاختبارات البارامترية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات. ولذلك، تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test)، كأحد الأساليب اللابارامترية المناسبة، للتعرف على الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تأثير دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي. وتوضح النتائج في الجدول (١٤) التالي هذه الفروق.

جدول ١٤: نتائج اختبار مان–ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تأثير القيادة المرنة على الرضا الوظيفي وفقا إلى متغير الجنس

المحور	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	ذكر	٣٢٤	١٨٨	٦٠٧٨٨	٥١٤٧	٢.٣٧٢-	٠.٠١٨ داله عند (٠.٠٥)
	أنثى	٤١	١٤٧	٦٠٠٨			
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	ذكر	٣٢٤	١٨٤	٥٩٧٦٨	٦١٦٦	٠.٧٥٤-	٠.٤٥١ غير داله
	أنثى	٤١	١٧١	٧٠٢٧			
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	ذكر	٣٢٤	١٨٦	٦٠٣٤٥	٥٥٩٠	١.٦٨٣-	٠.٠٩٢ غير داله
	أنثى	٤١	١٥٧	٦٤٥١			
الدرجة الكلية	ذكر	٣٢٤	١٨٦	٦٠٣١٣	٥٦٢١	١.٦٠٧-	٠.١٠٨ غير داله
	أنثى	٤١	١٥٨	٦٤٨٢			

يتضح من جدول (١٤) أنه توجد فروقا دالة إحصائيًا بين استجابات المعلمين والمعلمات في مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة"، حيث بلغت قيمة الدلالة (٠.٠١٨) وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن المعلمين الذكور يرون دورًا أكبر للقيادة المرنة في هذا الجانب مقارنة بالمعلمات. أما بالنسبة لمجالات "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز"، و"دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي"، والدرجة الكلية، فلم تظهر فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير الجنس، حيث تجاوزت قيم الدلالة فيها (٠.٠٥)، مما يدل على تقارب في تقييم المعلمين والمعلمات لهذه الجوانب. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في مجالات الرضا عن المكافآت والحوافز والنمو والارتقاء الوظيفي يُعزى إلى أن هذه الجوانب غالبًا ما تكون محكومة بسياسات وإجراءات تنظيمية عامة تطبق بشكل متساوٍ على جميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم. فالأنظمة الخاصة بالترقيات، والبرامج التدريبية، ومعايير صرف المكافآت قد تكون موحدة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مما يحد من تأثير القيادة المباشر على هذه الجوانب بشكل يختلف باختلاف الجنس. وبالتالي، فإن تقييم المعلمين والمعلمات لهذه الجوانب يميل إلى التقارب لأنه يستند إلى إطار عمل متشابه. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٤) الذي أشار إلى عدم وجود فروق من وجهه نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس ذكور واناث، وأرجع ذلك إلى اتسام كلا الجنسين بخصائص متشابهة، ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائيًا في مجال الرضا عن طبيعة الوظيفة، حيث يرى المعلمون الذكور دورًا أكبر للقيادة المرنة مقارنة بالمعلمات، فقد يُفسر ذلك بعدة عوامل. لعل أبرزها هو أن القيادة المرنة قد تتجلى بطرق مختلفة في التعامل مع طبيعة المهام اليومية لكل من الذكور والإناث في البيئة المدرسية، قد يكون هناك تباين في توزيع الأدوار غير التدريسية أو الإشرافية، أو في مرونة التعامل مع الجداول الزمنية، أو في طبيعة التحديات التي يواجهها كل جنس وكيفية استجابة القيادة لها. قد يشعر المعلمون الذكور بأن القيادة المرنة توفر لهم مساحة أكبر التكيف مع ظروف معينة تتعلق بطبيعة عملهم، بينما قد ترى المعلمات أن هذه المرونة

أقل تأثيرًا أو لا تختلف بشكل كبير في سياق مسؤولياتهن، مما يخلق هذا التباين في الإدراك. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٥) الذي أشار إلى عدم وجود فروق بين الذكور والاناث.

- **ثانيًا: المؤهل العلمي**

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تأثير دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف.(Kolmogorov-Smirnov) ويوضح جدول (١٥) نتيجة هذا الاختبار.

جدول١٥: قيمة اختبار كولمجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	بكالوريوس	٠.١٥٣	٣٠٢	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٩٠	٦٣	٠.٠٠٠
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	بكالوريوس	٠.١٤١	٣٠٢	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.٢٠١	٦٣	٠.٠٠٠
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	بكالوريوس	٠.١٧٠	٣٠٢	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٩٢	٦٣	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٠.١٤١	٣٠٢	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.٢٠٦	٦٣	٠.٠٠٠

يتضح من جدول (١٥) أن قيم مستوى الدلالة لجميع مجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك للدرجة الكلية، كانت أقل من ٠.٠٥ هذا يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعيًا لكل من فئة البكالوريوس والدراسات العليا نظرًا لعدم اعتدالية التوزيع الطبيعي لمتغير المؤهل العلمي، فإنه لا يمكن الاعتماد على الاختبارات البارامترية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات. ولذلك، سيتم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test)، كأحد الأساليب اللابارامترية المناسبة، للتعرف على الفروق بين استجابات المعلمين وفقا لمتغير المؤهل العلمي في تأثير دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

جدول ١٦: نتائج اختبار مان–ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تأثير القيادة المرنة على الرضا الوظيفي وفقا إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	بكالوريوس	٣٠٢	١٨٤	٥٥٥٥٢	٩٢٢٧	-٠.٣٧٩	٠.٧٠٥ غير داله
	دراسات عليا	٦٣	١٧٨	١١٢٤٣			
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	بكالوريوس	٣٠٢	١٨٤	٥٥٥٥٣	٩٢٢٦	-٠.٣٨	٠.٧٠٤ غير داله
	دراسات عليا	٦٣	١٧٨	١١٢٤٢			
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	بكالوريوس	٣٠٢	١٨٥	٥٥٧٨٢	٨٩٩٨	-٠.٦٨٩	٠.٤٩١ غير داله
	دراسات عليا	٦٣	١٧٥	١١٠١٤			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٣٠٢	١٨٤	٥٥٧٠٦	٩٠٧٤	-٠.٥٧٨	٠.٥٦٣ غير داله
	دراسات عليا	٦٣	١٧٦	١١٠٩٠			

يتضح من جدول (١٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس مقابل دراسات عليا) في أي من مجالات دور القيادة المرنة في تحسين الرضا الوظيفي، أو في الدرجة الكلية. فقد كانت جميع قيم الدلالة أكبر من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى أن تقييم المعلمين لدور القيادة المرنة في تعزيز رضاهم الوظيفي لا يختلف باختلاف مؤهلهم العلمي. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة المرنة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف تُطبق بشكل موحد وعام على جميع المعلمين. كما قد يعزى إلى أن إدراك المعلمين للرضا الوظيفي يتأثر بشكل أكبر بالعوامل المباشرة لبيئة العمل والتفاعل اليومي مع القيادة، وليس بالضرورة بالمستوى الأكاديمي الذي وصلوا إليه، فجميعهم يسعون إلى بيئة عمل داعمة ومحفزة تساهم في تحقيق رضاهم. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٤) الذي أشار إلى وجود فروق لصالح حملة البكالوريوس. وقد أشار عصماني (٢٠١٧) إلى أن القيادة المرنة تزيد من شعور المعلم بالانتماء والاستقرار ويزيد من ولائهم للمؤسسة التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن القيادة المرنة تركز على تنمية كفاءة المعلم وتحسين مستواه.

- **ثالثًا: سنوات الخبرة**

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمين والمعلمات في تأثير دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف ويوضح جدول (١٧) نتيجة هذا الاختبار.

جدول١٧: قيمة اختبار كولمجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقًا لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٢٠	٤٣	٠.٠٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٠.١٤٧	٤١	٠.٠٢٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٧٢	٢٨١	٠.٠٠٠
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٥١	٤٣	٠.٠٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٠.١٦٠	٤١	٠.٠١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٤٥	٢٨١	٠.٠٠٠
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٧٤	٤٣	٠.٠٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٠.٢١٦	٤١	٠.٠٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٥٧	٢٨١	٠.٠٠٠
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٤٠	٤٣	٠.٠٠٠
	من ٥-١٠ سنوات	٠.١٨٧	٤١	٠.٠٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	٠.١٤٥	٢٨١	٠.٠٠٠

يتضح من جدول (١٧) أن قيم مستوى الدلالة لجميع مجالات دور القيادة المرنة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك للدرجة الكلية، كانت أقل من ٠.٠٥ عبر جميع فئات سنوات الخبرة. هذا يشير بوضوح إلى عدم اعتدالية

التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بهذا المتغير. بناءً على هذه النتائج، ولأن متغير سنوات الخبرة يضم ثلاث مجموعات أو أكثر، لن يتم الاعتماد على الاختبارات البارامترية التي تتطلب التوزيع الطبيعي، وسيتم بدلاً من ذلك استخدام الاختبارات اللابارامترية المناسبة، مثل اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis H test)، لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

جدول ١٨: نتائج اختبار كروسكال–واليس للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في تأثير القيادة المرنة على الرضا الوظيفي وفقا إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال	مستوى الدلالة
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٢١٤.٩١	٤.٦٣٢	٠.٠٩٩ غير داله
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤١	١٧٤.٢		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨١	١٧٩.٤		
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٢١٠.٤٧	٥.٢١٨	٠.٠٧٤ غير داله
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤١	١٥٨.٥٤		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨١	١٨٢.٣٧		
دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٢١٨.٨٨	٧.٨٢٤	٠.٠٢٠ داله عند (٠.٠٥)
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤١	١٩٩.٥١		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨١	١٧٥.١		
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٢١٦.٤٨	٤.٩٨٨	٠.٠٨٣ غير داله
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤١	١٧٤.٧٣		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨١	١٧٩.٠٨		

يتضح من جدول (١٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا في استجابات المعلمين تبعًا لسنوات الخبرة في مجالات "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن طبيعة الوظيفة"، و"دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن المكافآت والحوافز"، وكذلك في الدرجة الكلية، حيث تجاوزت قيم الدلالة (٠.٠٥). ومع ذلك، توجد فروق دالة إحصائيًا في مجال "دور القيادة المرنة في تحسين الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي"، بقيمة دلالة (٠.٠٢٠) الأقل من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات ومن ٥–١٠ سنوات) لديهم تقييم أعلى لدور القيادة المرنة في دعم نموهم وارتقائهم الوظيفي مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة الأطول. ويفسر الباحث عدم وجود فروق في غالبية المجالات إلى أن الممارسات القيادية المرنة التي تؤثر على طبيعة العمل والمكافآت يتم تطبيقها بشكل عام في المدارس، ولا تختلف بشكل كبير بناءً على سنوات خبرة المعلم. فالقائد يميل إلى توفير بيئة عمل داعمة ومعايير شفافة للمكافآت لجميع المعلمين على حد سواء، بغض النظر عن مدة خدمتهم. ويفسر الباحث وجود فروق دالة إحصائيًا في مجال النمو والارتقاء الوظيفي، حيث يرى المعلمون الأقل خبرة دورًا أكبر للقيادة المرنة، فقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين في بداية حياتهم المهنية يكونون أكثر حرصًا على فرص التطور والتدريب والترقية. فهم يتطلعون بنشاط إلى مسارات واضحة للنمو

المهني ويبحثون عن التوجيه والدعم من القيادة لتحقيق ذلك. بينما قد يكون المعلمون الأكثر خبرة قد وصلوا إلى مرحلة معينة من مسارهم الوظيفي، أو قد تكون لديهم توقعات مختلفة تتعلق بالنمو المهني لم تعد ترتبط بنفس القدر بالجهود المباشرة للقيادة المدرسية، بل ربما بالفرص الأوسع على مستوى الوزارة أو الإدارة التعليمية. وقد يكون السبب أيضًا هو أن القيادات المدرسية قد تركز جهودها في دعم وتوجيه المعلمين الجدد والأقل خبرة بشكل أكبر، لتأهيلهم ودمجهم في البيئة التعليمية، مما يجعل تأثير القيادة المرنة في هذا الجانب أكثر وضوحًا وإيجابية بالنسبة لهم. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عاشور والخطيب (٢٠٢٤) الذي رأى أنه توجد فروق في الخبرة لصالح الخبرة أكثر من عشر سنوات. ولقد أشار تقار وقبقوب (٢٠٢٤) إلى أن رضا المعلمين عن وظائفهم يتأثر باختلاف نمط القيادة سواء المرنة أو الديكتاتورية أو التسيبية. مما قد يجعل وجود فروق للخبرة أمر ضعيف.

• توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- أن يُشجع القائد على الابتكار في تطوير المناهج والأنشطة التعليمية.
- أن يُشرك القائد المعلمين في اتخاذ القرارات الوظيفية.
- أن يُطور القائد نظام الحوافز بناءً على الأداء والتحفيز الداخلي، وأن يشرك المعلمين في بناءه.
- أن يعزز القائد مهارات القيادة لدى المعلمين ويطور قدراتهم الإدارية.
- أن يوفر القائد برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.

• مقترحات الدراسات المستقبلية:

- أثر ممارسات القيادة المرنة على جودة العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.
- دور القيادة المرنة في تحسين بيئة العمل في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الطائف.
- دور القيادة المرنة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف.

• المراجع العربية:

- برجراجة، مريم. (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى معلمات برامج صعوبات التعلم في مدينة الرياض. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠(٤١)، ٦٥-٩٢.
- البلادي، صالح. (٢٠١١). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.

- بهنسي، فايزة رجب. (٢٠١١). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الحازمي، أسماء، جويلي، بسام. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان. مجلة بحوث الصادرة عن جامعة عين شمس، ٦(٢)، ١-٣٧.
- الحربي، نايف. (٢٠٢١). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٣) ٤٠٣-٤٢٣.
- الحضرمي، نوف. (٢٠١٩). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (١٨٣)، ٣١٤-٣٧٤.
- ربيع، أحمد محمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية السائدة لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة الاسكندرية، ١٨(٤)، ٤٧- ٧٠.
- الربيعي، محمود داود. (٢٠١٠). التنظيم الاداري في العمل الرياضي(ط.٢). دار الضياء للنشر والتوزيع.
- سليمان، محمد أحمد، عبد الفتاح، سوسن. (٢٠١١). الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات العمل. زمزم ناشرون وموزعون.
- عاشور، محمد على، الخطيب، فريال يوسف. (٢٠٢٤). دور الأنماط القيادية الحديثة لدي مدراء المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للبحوث النفسية والتربوية، ٣(٢).
- عباس، على سليمان. (٢٠٢١). قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٧(١١١)، ١٠٨-١٢٣.
- عباس، محمد خليل، نوفل، محمد بكر، العبسي، محمد مصطفي، أبو عواد، فريال محمد. (٢٠١١). مدخل إلي مناهج البحث في التربية وعلم النفس(ط.٣). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، محمد. (٢٠٠٧). دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة إلي رؤساء المدن المصرية. مركز دراسات واستشارات الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- العصماني، مريم. (٢٠١٧). القيادة والرضا الوظيفي(رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- فرج، حافظ، صبري، محمد. (٢٠٠٣). ادارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب.
- متولي، فكري لطيف. (٢٠٢١) رأس المال النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي واليقظة العقلية لدي معلمي التربية الخاصة. مجلة كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة ٣(٥)، ١٩٥٥-٢٠٣٢.
- محادين، عثمان. (٢٠١٦). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- النعيمي، سعاد جاسم درويش. (٢٠٢١). دور لمعلم في تنمية المهارات القيادية وقدرات التفكير الابداعي لدي المراهقين من وجهه نظر معلمي الحلقة الثانية في امارة دبي. المجلة العربية لإعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٤(١٧)، ٢٣٣-٢٥٨.
- الوناس، مزماني. (٢٠١١). محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (٢).
- عطوان، أسعد، ومطر، يوسف. (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- المحمودي، محمد سرحان علي. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي (ط.٣). صنعاء: دار الكتب، الجمهورية اليمنية.
- الزهيري، حيدر عبد الكريم محسن. (٢٠١٧). مناهج البحث التربوي. مركز دي بونو للتعليم والتدريب.

- داوود، تمارا نجى. (٢٠٢٥). مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- أبو شعبان، شيماء صبحي، وعطوان، أسعد حسين. (٢٠١٩). القياس والتقويم التربوي. دار الكتب العلمية.

• المراجع الأجنبية:

- Ahmed, A. A. (2024). The Impact of Principal Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Primary Schools. Human Nature Journal of Social Sciences, 5(3), 173-181.
- Bunjak, A., Černe, M. & Wong, S. (2019). Leader-follower pessimism (in)congruence and job satisfaction: The role of followers identification with a leader. Leadership & Organization Development Journal, 40 (3), 381-398.
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. Management & Marketing Journal, 14(1).
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs, 207-241.
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 105.
- Karnati, N. (2024). Improving Of Teacher Job Satisfaction Through Distributed Leadership And School Climate Of Senior High School Teachers In Jakarta Province. In INTERNATIONAL CONFERENCE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE (ICHSS) (pp. 1092-1110).
- Mohsen, M. A. M. S., & Moftah, K. A. K. (2015). Examining Employee Intrinsic and Extrinsic Job satisfaction: A comparative study in Egyptian Hotels and Hospitals.
- Norton, L. W. (2010). Flexible leadership: An integrative perspective. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 143.
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. International Journal of Business & Management, 7(16), 130-138.
- Ozsoy, T. (2022). The effect of innovative organizational climate on employee job satisfaction. Marketing i menedžment innovacij, (2), 9-16.
- Panagopoulos, N., Karamanis, K., & Anastasiou, S. (2023). Exploring the impact of different leadership styles on job

satisfaction among primary school teachers in the Achaia Region, Greece. Education Sciences, 14(1), 45.
- Pogodzinski, B. (2015). Administrative context and novice teacher-mentor interactions. Journal of Educational Administration, 53 (8), 40-65.
- Sabanci, A., & Kasalak, G. (2014). Characteristics of a school leader according to the views of school principals: a qualitative study. International Journal of Business and Social Science, 5(13).
- Sarwar, H. (2016). Job empowerment and participative decision-making concerns at Abu Dhabi group: A qualitative case study. Archives of Business Research, 4(5), 91-101.
- Scheide Miller, C., & Giblin, J. (2024). Improving job satisfaction and belonging through flexible work and leadership cohorts. Advances in Developing Human Resources, 26(1), 20-47.
- Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. Journal of health and social behavior, 52(2), 145-161.
- Ugarte, C., Urpí, C., & Costa-París, A. (2022). The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality. International Journal of Leadership in Education, 25(1), 124-146.
- Vaari, A. (2015). Flexibility in the core of effective leadership.
- Yukl, G. (2008, April). The importance of flexible leadership. In 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA.