



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

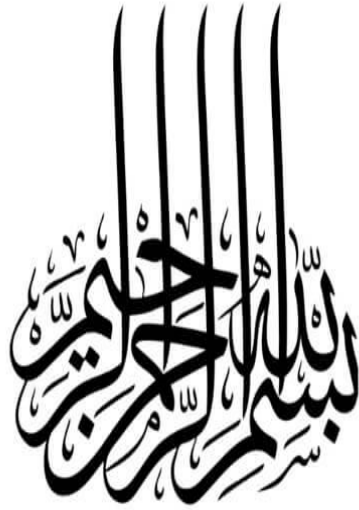
JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٨) سبتمبر ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

ISSN: 2709-5231 الترخيم الدولي



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة

القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم

التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب -

جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية

الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية -

جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية -

الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة

الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل

لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً -

جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية -

جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية -

الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عباينة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|---|--|
| أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- وعميد كلية التربية للبنات بمرسى مطروح- جامعة الأزهر- مصر | أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e-، شمة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، جوجل سكولار، المكتبة الرقمية العربية AskZad، والمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية, وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	توظيف الإعلام الرقمي في دعم التعلم الذاتي: دراسة تطبيقية على المنصات التعليمية، د. نيفين محمد محمود عيسى.....	39-1
2	القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. عبد الله بن سليمان العصيل.....	75-40
3	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: مراجعة ممنهجة، أ. فيصل عبدالله المسيلم؛ أ.د عثمان حمود الخضر؛ أ.د هشام فتحي جاد الرب.....	110-76
4	الاحتراق الوظيفي لدى مُعلّمي المرحلة الابتدائية في مدارس شَرْقي أَلْقُدس من وجهة نظرهم، أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات؛ أ. منال محمد عبدالله أبو عصب.....	145-111
5	بدائل التمويل الجامعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، د. عواطف علي السيف العوفي؛ أ. غادة محمد العليان.....	179-146
6	دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير التعليم المهني لمعلمي الرياضيات ومعوقاته من وجهة نظرهم، أ. هائف بن محمد هائف السبيعي.....	214-180
7	الإرشاد الأكاديمي وعلاقته بالمستوى التحصيلي للطلّابات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أ. العنود بنت فيصل بن محمد القحطاني؛ أ. نورة بنت محمد بن سعود الدوسري؛ أ. حنين بنت عبد الله بن ناصر السنيدي؛ د. حصة بنت ناصر بن زيد اليحيى.....	248-215
8	تصور مقترح لبناء الوعي بتحديات الأمن الفكري لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، أ. ليلى سليمان محمد.....	290-249
9	تطبيق قواعد السلوك والمواظبة وعلاقته بمستوى الانضباط الطلابي في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة البكيرية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. سلطان بن صالح الحربي.....	319-291
10	مدى تضمين قيم السلام الذاتي في مقرر الثقافة الإسلامية بمعهد التمريض في دولة الكويت، أ. وفاء السيد محمد السيد.....	343-320
11	أثر القيادة التحويلية على جودة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ د. شهد الجريفاني.....	375-344

الصفحة	العنوان	م
413-376	درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصف وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى طلبة المرحلة الابتدائية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات....	12
448-414	القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
485-449	القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس بمحافظة النبهانية وعلاقتها بتمكين المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، أ. فهد بن علي المطرفي؛ د. عبدالله بن رشيد السعدون.....	14
518-486	دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، د. حصة ناصر اليحيى؛ أ. ريم صلاح فاطم المطيري.....	15
557-519	The Use of Artificial Intelligence in Developing English Language Skills and its Relationship to Job Performance: An Analytical Study on the Employees of the Irbid District Directorate of Agriculture, Dr. Raed Mohammad Al Kilani ; Prof Dr. Hanan Sobhi Abdullah Obaid; Dr. Doaa makari; Dr. Mohammed Suliman H. Alrefai; Dr. Husni Inam Ali salemp Dr. Rami Abu Sa'aleek; Prof Dr. Mohammed Arab Almusawi; Dr. Worood Ahamd Melhem	16
576-558	An Investigation of Students' Assessment Engagement within Higher Education: A Case Study of General Foundation Program Students at the University of Buraimi, Asma Hamyar Al Azzani; Munnera Hamyar Al Azzani.....	17

المقالات

الصفحة	العنوان	م
609-578	إشكالات قراءة وإقراء المؤلف السردى بالسلك الثانوي التأهيلي (مؤلف الحي اللاتيني لسهيل إدريس نموذجاً)، د. جعفر لعزیز.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالى إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية

أ. عبد الله بن سليمان العصيل
ماجستير الإدارة التربوية – كلية التربية –
جامعة القصيم
abdullah.alosayl@gmail.com

د. إبراهيم بن عبد الله البشري
أستاذ القيادة التربوية المساعد – كلية التربية –
جامعة القصيم
I.balbishri@qu.edu.sa

تاريخ النشر: 2026/9/5

تاريخ قبول النشر: 2026/6/7

تاريخ استلام البحث: 2026/5/4

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى القيادات ومستوى دافعية العاملين في الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على 181 شخصاً من العاملين في الخدمات الإنسانية بمنطقة القصيم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية متحقق بدرجة عالية، وأن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية متحقق بدرجة عالية جداً. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الخدمات الإنسانية، القيادات، الدافعية.

The Impact of Transformational Leadership Practices on the Motivation Level of Employees in Humanitarian Service Center

Dr. Ibrahim Abdullah Albishri

Assistant Professor of Educational Leadership – College of
Education – Qassim University

Abdullah Sulaiman Alosayl

Master of Educational Administration – Education
College— Qassim University

Received: 4/5/2026

Accepted: 7/6/2026

Published: 5/9/2026

Abstract: This study aimed to identify the impact of transformational leadership on the motivation of humanitarian workers in the Qassim region. The study used the descriptive method through a questionnaire that was distributed to 181 people working in humanitarian services center in Qassim region. The results showed that transformational leadership practices among leaders in humanitarian service centers are highly implemented. Furthermore, the motivation level among humanitarian service workers is very high. There were statistically significant differences at the 0.01 level in the responses of

the study sample regarding the level of transformational leadership practice among leaders in humanitarian service centers, and the level of motivation among employees in humanitarian service centers, attributable to the gender variable in favor of females. The study also found a statistically significant positive correlation ($p < 0.01$) between the level of transformational leadership practice among leaders and the motivation level of humanitarian service workers.

Keywords: Transformational leadership, Humanitarian services Center, leadership, Motivation.

المقدمة:

تشهد مؤسسات الخدمات الإنسانية في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في أدوارها ووظائفها، ولاسيما مع اتساع نطاق الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة وتزايد المتطلبات المهنية والتنظيمية لإدارة هذا القطاع، ومع هذا التوسع أصبحت مسألة تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات ضرورة ملحة لمواكبة التحولات الاجتماعية والتنموية، وتحقيق مستوى من الكفاءة يتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق هذه المؤسسات. وتبرز هنا أهمية الدور القيادي في إدارة منظومات العمل الإنساني، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على قدرة القادة على تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف واضحة وفاعلة.

وفي ظل ما يشهده العالم اليوم بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص من تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تواجه تحديات متزايدة فرضتها التحولات التقنية والاقتصادية والإدارية الحديثة، وقد أسهمت هذه المتغيرات كالثورة التكنولوجية، والعولمة، والاقتصاد المعرفي، في إحداث تأثيرات مباشرة على أساليب الإدارة وطرق العمل داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص أو غير الربحي. وفي هذا السياق برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة هذه التحولات وتحقيق التكيف المؤسسي الفعال، ومن أبرزها القيادة التحويلية التي تُعد من الأساليب القيادية المعاصرة التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية (الزروق، 2020). وقد دفع ذلك المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية والقيادية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أكدت أهمية تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة (رؤية المملكة، 2030).

كما أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تسعى إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة وكفاءة أعلى، الأمر الذي جعل الأنماط القيادية التقليدية غير قادرة على مواكبة متطلبات المرحلة الحالية، وزاد من أهمية وجود قيادات تمتلك رؤية واضحة وقدرة على استشراف المستقبل وإحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات. ومن هنا برز الاتجاه نحو القيادة التحويلية بوصفها أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز المؤسسي (الزروق، 2020). وتُعد القيادة التحويلية من أكثر الأساليب القيادية ملائمة للبيئات

التنظيمية المعاصرة، لما تمتلكه من قدرة على إحداث التغيير وتطوير الأداء وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، مما يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية (العتيبي، 2019).

ويُعد القطاع غير الهادف للربح من القطاعات التي تحظى باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية، نظراً لدوره الحيوي في دعم التنمية الاجتماعية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث أكدت الرؤية أهمية رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي وتعزيز دوره التنموي والمجتمعي، ويشهد هذا القطاع تنوعاً كبيراً في مجالاته ومؤسساته، ويشمل الجمعيات والمؤسسات والمراكز التي تقدم خدمات متنوعة للمجتمع، ومنها مراكز الخدمات الإنسانية والرعاية والتأهيل. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة الحاجة لوجود قيادات إدارية قادرة على إدارة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي بما يضمن جودة الخدمات المقدمة واستدامتها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021).

وانطلاقاً من أهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسات غير الربحية، برزت الدافعية لدى العاملين كأحد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات، فكلما ارتفع مستوى الدافعية لدى العاملين زادت قدرتهم على الإنجاز وتحمل المسؤولية والمبادرة نحو تطوير العمل. وفي هذا الإطار تسهم القيادة التحولية بدور فاعل في تعزيز دافعية العاملين من خلال الاهتمام باحتياجاتهم، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالقيادة التحولية في الدراسات الإدارية والتربوية، إلا أن الدراسات التي تناولت علاقتها بمستوى الدافعية لدى العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح ما تزال محدودة وخاصة في البيئة السعودية، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر ممارسة القيادة التحولية على مستوى الدافعية لدى العاملين بمراكز الخدمات الإنسانية، مما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة:

إن القيادة التحولية إحدى أهم أنماط القيادة الحديثة التي تسهم في تطوير بيئات العمل ورفع كفاءة العاملين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات الإنسانية والاجتماعية، وعلى الرغم من انتشار هذا النمط القيادي في المؤسسات التربوية والخدمية إلا أن مراكز الخدمات الإنسانية بطبيعتها المعقدة وتنوع فئاتها المستفيدة تتطلب مستوى مرتفعاً من الممارسات التحولية التي تركز على الإلهام والتحفيز والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية.

وقد جاء في بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات غير الهادفة للربح وجود ممارسة عالية للقيادة التحولية، وكذلك وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز المهني، الاستثارة الفكرية،

الاهتمام الفردي) والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، الابتكار المستمر، الالتزام الوظيفي) في المؤسسات الغير هادفة للربح (الرويلي، 2025؛ ظفيرة، 2025).

وتشير الأدبيات والدراسات الحديثة إلى وجود تفاوت في مستويات ممارسة القيادة التحويلية باختلاف البيئات والمؤسسات، فقد كشفت بعض الدراسات عن مستويات متوسطة أو منخفضة في بعض مهارات القيادة التحويلية، كما ظهر في دراسة الغامدي (2020) التي توصلت إلى انخفاض مستوى بعض المهارات خاصة التنظيمية. في حين أشارت دراسات أخرى إلى ارتفاع ممارسات القيادة التحويلية في بيئات مختلفة، مثل دراسة السعدون والشايع (2022) في مدارس عيون الجواء. كما أكدت دراسة حمادة، (2022) وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء، وتوصلت دراسة (Zhangjh et all 2020) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في نجاح منظمات الخدمة الاجتماعية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للإجابة عن هذه الفجوة ومن خلال النظر لخصوصية مراكز الخدمات الإنسانية ودورها الحيوي في خدمة فئات متنوعة من ذوي الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية، فإن التحقق من مستوى ممارسة القيادات فيها للقيادة التحويلية يعد ضرورة لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة ورفع جودة الأداء المؤسسي.

وتسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم من وجهة نظر العاملين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- ما مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم ومستوى الدافعية لدى العاملين؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية.
- 2- تحديد مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية.
- 3- الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية في استجابات العاملين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية والدافعية وفقاً لمتغير الجنس.

4- الكشف العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التالي:

- 1- سد فجوة معرفية في بيئة مراكز الخدمات الإنسانية، حيث أشارت الأدبيات والدراسات السابقة إلى تفاوت واضح في مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين المؤسسات والمراكز المختلفة، مما يعزز أهمية قياس مستوى هذه الممارسات في مراكز الخدمات الإنسانية خصوصاً، وإبراز دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة الطبيعة المعقدة لهذه المراكز، وكذلك فإن تنوع الفئات المستفيدة منها يجعل الحاجة إلى قيادة تحويلية فعالة ضرورة لتطوير العمل ورفع كفاءة الأداء.
- 2- تقديم قيمة تطبيقية للقيادات والعاملين في المجال الإنساني من خلال قياس واقع القيادة التحويلية والتعرف على جوانب القوة والقصور، ويمكن الاستفادة من نتائج البحث في تطوير البرامج التدريبية والتحسين المؤسسي داخل مراكز الخدمات الإنسانية.
- 3- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال القيادة بالمؤسسات غير الربحية حيث يسلط البحث الضوء على القيادة التحويلية في بيئة إنسانية اجتماعية تختلف عن البيئات التعليمية والإدارية التقليدية.
- 4- إمكانية توظيف النتائج مستقبلاً في صناعة القرار الإداري، ومن خلال معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملمهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) يمكن لأصحاب القرار وضع خطط تطوير مبنية على دليل علمي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على أبعاد القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.
- الحدود البشرية: تضمنت عينة من العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية.
- الحدود المكانية: اقتصر على مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1447 هـ.

مصطلحات الدراسة:

■ القيادة التحويلية:

تُعرّف بأنها القيادة التي تغير الأفراد وتحولهم وترفع مستواهم عبر خلق رؤية تفاعلية تتطلب التزامًا بالقيم الثقافية التي تنعكس في إبداع المرؤوسين (مهيدات، 2022). وتعرف إجرائياً بأنها نمط قيادي يمتلك رؤية مستقبلية وأهداف محددة يسعى لتحقيقها القيادات بمشاركة العاملين، من خلال تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف مراكز الخدمات الإنسانية.

■ الدافعية:

تعرف بأنها قوى داخلية لدى الإنسان تدفعه إلى التصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل لإشباع حاجة معينة لديه وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق وتوتر داخلي لدى الفرد (السعود، 2009، 288). وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تلبية حاجاته وإعادة الاتزان عندما يختل.

■ الخدمات الانسانية:

جميع أوجه الدعم والرعاية والتيسيرات التي تقدمها مؤسسات رسمية أو أهلية أو تطوعية للأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم، وتشمل الخدمات الصحية، والنفسية، والاجتماعية، والتربوية، والمهنية، والتأهيلية، التي تهدف إلى تحسين جودة حياتهم، وتنمية قدراتهم، وتمكينهم من الاعتماد على الذات والاندماج في المجتمع، وفق ما قرره أدبيات الرعاية الاجتماعية والتأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة (عبد الحميد، 2022؛ بحراوي، 2015؛ الزارع، 2006).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة البرامج والإجراءات المهنية والتنظيمية التي تُقدّم للأشخاص ذوي الإعاقة وأسرهم، بصورة تطوعية أو مؤسسية، بهدف حماية حقوقهم، وتوفير الرعاية الشاملة، وتنمية قدراتهم، وتمكينهم من التكيف والاندماج والمشاركة الكاملة في المجتمع، من خلال حزمة متكاملة من الخدمات الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية والمهنية والتأهيلية.

الخلفية النظرية للدراسة:

تدور القيادة التحويلية حول التغيير الشامل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات، على اعتبار أنها تسعى لتغيير الهيكل الحالي للمؤسسة وتشجيع الأفراد على تبني رؤية جديدة وامتلاك إمكانات أفضل (الغامدي، 2021).

1- مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها:

تعددت تعريفات القيادة التحويلية حسب السياق، ولكن على الرغم من اختلاف مفهومها إلا أنها تتفق في المفاهيم العامة لها، وتعرف بأنها قدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل، وزيادة قدرة

هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء مجتمع المدرسة، ورفع مستواهم، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية (الحري، 2007، 127).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهتم الأتباع لتجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المؤسسة وقادر على التأثير باهتمامات التابعين (Shibru, Darshan, 2011, 687). وهي عملية في جوهرها قائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المؤسسة (Belle, 2013, 2).

كما تعرف بأنها القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Aljamal, 2018). فهي تشابه مع القيادة الكاريزمية ولكنها تمتاز عنها بالقدرة على إحداث تغيير وإبداع وريادة المؤسسة (خضير، 2017).

- وتسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية يقوم القائد التحويلي بالالتزام بها، وهي كما يلي:
- أ- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة الرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمؤسسة قادر على التحسين والتطوير.
 - ب- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، بالإضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص المعلومات عن المشكلة أثناء الاجتماعات (Babette, Bram, Brenda, 2013).
 - ج- تعزيز النمو المهني للمؤوسين: ويتم تعزيز دافعية الرؤوسين للنمو المهني من خلال مراعاة احتياجاتهم المهنية وتوفير وسائل النمو المهني المختلفة كالبرامج التدريبية والندوات وورش العمل ... إلخ، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المؤسسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Cohen, 2006).

يلاحظ مما سبق أن تنمية وتعزيز العاملين يتم من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المؤسسة، بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

2- أهمية القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية بدور بارز في وضع محددات لأداء المؤسسات ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمؤسسة وتدعمها وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية وامكانية تطبيقها في المؤسسات في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وتعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، ورفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الهلاي، 2006).

وتتمثل أهمية القيادة التحويلية في تحقيق ما يلي:

- خلق رؤى مستقبلية متجددة في المؤسسة، والعمل على إيصال هذه الرؤى إلى جميع الأجزاء والوحدات العاملة في المؤسسة.
- العمل على الوصول إلى الرضا الجماعي عن كل جديد يطرأ في المؤسسة من قبل المعنيين.
- توفير الوسائل والمستلزمات التقنية والمالية والتسويقية وكل ماتطلبه عملية إحداث التغيير في المؤسسة (جواد، 2000).

ويرى آخرون أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في تحقيق ما يلي:

- إشراك العاملين في عملية تحديد أهداف المؤسسة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وحثهم على اتباع منهج التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، والحرص على الابتعاد عن استخدام الحلول التقليدية أو التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام.
- اكتشاف حاجات العاملين والعمل على إشباعها وتلبيةها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع الدائمة التغيير.
- بذل الجهود بشكل مستمر ودؤوب من أجل تطوير أداء العاملين ورفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل ضمن فريق واحد متعاون، والحد من عزلتهم، بالإضافة إلى دعم التغييرات الثقافية، ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء، وترسيخ الثقافة المهنية.
- تشكيل فريق عمل واحد من العاملين في المؤسسة يقوم بتقاسم المسؤوليات والمهام والصلاحيات، ووضع أهداف وآمال وطموحات ممكنة التحقق أمام هذا الفريق بهدف ترسيخ مناخ تعاوني يبعث على الإبداع والتميز.
- توضيح مهام وواجبات جميع العاملين في المؤسسة بشكل مفصل ودقيق، مع مراعاة إشراكهم في وضع القرارات التنظيمية، وإقامة ورش عمل لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لديهم.
- جعل العاملين في المؤسسة يقترحون حلولاً جديدة للمشكلات التنظيمية تكون من إبداعهم، وتشجيعهم على الاندماج في مهام وأنشطة جديدة، وتقديم المزيد من إمكاناتهم لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها (William, 2014).

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تعمل على خلق رؤى مستقبلية متجددة في المؤسسة، وتساهم في توفير الوسائل والمستلزمات التي يتطلبها إحداث التغيير بها، كما تعمل على إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى اكتشاف حاجات العاملين والعمل على إشباعها، والاستجابة لمتطلبات المجتمع الدائمة التغير.

3- أبعاد القيادة التحويلية:

هناك أربعة أبعاد للقيادة التحويلية تتمثل فيما يلي:

أ. التأثير المثالي (الكاريزما): هو عنصر كاريزمي، والكاريزما تعني المقدرة على إلهام الآخرين، من خلال اتباع أسلوب يثق به المرؤوسون ويتحفزون بسبب سلوكيات قائدهم، ويكونون بذلك ملتزمين بتحقيق رؤيتهم التي تزيد من الثقة بالنفس والمشاركة مع القائد (Alsayyed et al., 2020) والتأثير المثالي يعبر عن امتلاك القائد لرؤية واضحة والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه (ضيف وعلة، 2018)

ب. التحفيز (الدافعية الإلهامية): وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الأفراد، واستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (الشریف وآخرون، 2022). فالتحفيز هو قدرة القائد على كسب ثقة أتباعه وإعجابهم واحترامهم وتقديرهم، واعتباره المثل الأعلى لهم (ضيف وعلة، 2018).

ج. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي): الاستشارة الفكرية تُعبر عن قدرة القائد على تحفيز جهود أتباعه ليصبحوا مبتكرين ومبدعين، من خلال توحيد الافتراضات وإعادة التفكير في المشاكل والمواقف القديمة بطرق جديدة (Bass & Avolio, 1994). كما أنها تعني حث الأفراد العاملين وتشجيعهم من خلال رفع وعيمهم في مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تعيقهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات (مهيدات، 2022).

د. الاعتبارات الفردية: ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالأفراد العاملين على المستوى الفردي، واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمتع إليهم (Bass & Riggio, 2006). ويوضح الجدول التالي السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

جدول (1): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي (الكاريزما)	الحفز الإلهامي	الحفز الفكري	الاعتبارات الفردية
• الرؤية	• الحماس	• العقلانية	• الاهتمام الشخصي
• الثقة	• الاتصالات	• حل المشاكل	• المساواة
• الاحترام	• الالتزام بالأهداف	• الإبداع	• المتابعة
• الصدق	• الرؤية	• التعزيز	• الاستماع
• مشاركة المخاطر	• النصيح والإقناع		• التمكين

• التكامل

• القوة

يتضح مما سبق أن هناك مقومات للقيادة التحويلية يجب توافرها لدى القائد ليكون قائداً تحويلياً، ويرى الباحث أن هذه المقومات أو العناصر تمثل منظومة متكاملة يعتمد كل منها على الآخر، وتلعب هذه العناصر دوراً كبيراً في نجاح القائد التحويلي وتحقيق الأهداف المنشودة.

4- سمات القائد التحويلي وأنواع الدوافع:

يتسم القائد التحويلي بالعديد من الصفات، ومنها يلي:

- يتمتع بثقة ذاتية عالية ووعي خال من الصراعات الداخلية.
- يشارك جميع الأفراد مشكلاتهم ولديه القدرة على تقديم الحلول المناسبة.
- يسعى إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المؤسسة.
- هو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.
- يتمكن من الاتصال والتواصل الفعال.
- امتلاك المصداقية التي تغرس في نفوس الأتباع الثقة العالية فيه، مع الاقتناع التام بنزاهته.
- امتلاك طاقة رفع عالية تجعله تحويلياً لغيره من الأتباع في حال كانت طاقتهم للعمل منخفضة.
- يشرك الآخرين من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحول المرؤوسين إلى قادة (Allix, 2000 & Trofino, 2000).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الصفات التي يتسم بها القائد التحويلي ومنها: يتمتع بثقة ذاتية عالية، يشارك جميع الأفراد مشكلاتهم ولديه القدرة على تقديم الحلول المناسبة، هو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم، الإحساس بالآخرين، وعليه يختلف القائد التحويلي عن القائد التقليدي. ويرى الباحث أن الدافعية تحرك كلاً من القائد والعاملين نحو تحقيق الأهداف، وقد أشار كل من خليفة (2000، 91)، ودافيز وويلسون (Davis, Wilson, 2000، 2)، وواف (Waugh, 2002، 65-86) إلى أن الدافعية استعداد داخلي ثابت لدى الفرد يوجه سلوكه ويزوده بالطاقة من أجل النجاح وتحقيق هدف ما وفقاً لمعيار معين من الجودة والامتياز وكذلك المحافظة على هذا المستوى، وذلك من خلال قيام الفرد بمهام مختلفة معتمداً على قدرته وجهده المبذول وهذا النوع من الدافعية مصبوغ بالأمل والرجاء في تحقيق النجاح وفي الوقت نفسه يشوبه الخوف من الفشل، ولا تنتهي دافعية الإنجاز إلى الجوانب الموروثة في الشخصية، وإنما تعتمد على عوامل التربية والتنمية الموضوعية في حياة الفرد.

وهناك أنواع أخرى للدوافع ومنها ما يلي:

أ. دوافع شعورية أو واعية: وهي الدوافع التي يعيها الفرد ويشعر بها ويدركها، فعندما يعي الفرد دوافع سلوكياته، فإن العديد من الاضطرابات السلوكية التي يتعرض لها الشخص يتم التوصل إلى حلول لها من حيث تقييمها وتقويمها.

ب. دوافع لاشعورية أو (لا واعية): وهي الدوافع التي لا نعيها ولا نشعر بها ولا ندركها وتكون قابلة للملاحظة غير المباشرة.

ج. دوافع جماعية: وهي الدوافع التي تصدر عن أكثر من شخص.

د. دوافع واقعية: وهي دوافع تكون موجودة فعلاً على أرض الواقع، أو ما تسمى الدوافع الواقعية الحياتية.

هـ. دوافع متخيلة: وهي دوافع يمكن أن تكون غير موجودة فعلاً، حيث إنها مجرد تخيلات أو توقعات يتوقعها الفرد ويتخيلها في حين أنها ربما لا يكون لها أساس في الوجود أو الواقع (خليفة، 2000).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الدوافع، ومنها دوافع شعورية، ودوافع لا شعورية، ودوافع اجتماعية، ودوافع واقعية، ودوافع متخيلة، وأن الدافعية تحرك كلاً من القائد والعاملين نحو تحقيق الأهداف.

الدراسات السابقة:

شهدت الأدبيات العربية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بدراسة القيادة التحويلية في القطاعات التعليمية والإنسانية وغير الهادفة للربح، وذلك لما لهذا النمط القيادي من دور كبير في رفع مستوى الأداء وتطوير العاملين وتعزيز القدرة على مواكبة التغيرات ويمكن استعراضها فيما يلي:

هدفت دراسة الرويلي وظفيرة (2025) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة مكونة من (430) من الأفراد العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح، اختيرت بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن ممارسة كلٍّ من التميز المؤسسي والقيادة التحويلية قد جاء بمستوى (مرتفع). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد) والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، والابتكار المستمر، والالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح بمعامل تأثير β (0.814).

واستهدفت دراسة آل لعور (2023) التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير خلال أزمة كورونا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية في منطقة عسير. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على أداء المنظمات غير الربحية بمنطقة عسير.

خلال أزمة كورونا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتناولت دراسة السعدون والشايع (2022) القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام مقياس باس وأفوليو للقيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً جداً من وجهة نظر المعلمين وأن غالبية الأبعاد جاءت بدرجة عالية باستثناء بُعد الاستثارة الفكرية، كما تبين عدم وجود فروق حول القيادة التحويلية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما وجدت فروق تعزى لعدد الدورات التدريبية.

وهدف دراسة الغامدي (2020) إلى التعرف على مدى إسهام برنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة تقيس أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وأظهرت النتائج أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس كانت متوسطة.

واستهدفت دراسة الوحش (2021) التعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء دير علا، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (98) من الذكور و(14) من الإناث. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية كانت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز.

وهدف دراسة Zhangj, et al. (2020) إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الاجتماعيين المنتمين إلى 170 منظمة من بين المتقدمين لقائمة "أفضل 100 منظمة خدمة اجتماعية لعام 2017"، والتي تُمثل المنظمات الأكثر نجاحاً في الصين، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرين وسيطين هما: رأس المال الاجتماعي في مكان العمل والاستقلالية المهنية، عبر مناطق مختلفة من الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في نجاح منظمات الخدمة الاجتماعية، وأن رأس المال الاجتماعي في مكان العمل يؤدي دوراً بسيطاً كاملاً، في حين تؤدي الاستقلالية المهنية دوراً بسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وسعت دراسة Thomas (2020) إلى تحديد العلاقة بين القيادة المدرسية والدافعية بين معلمي المدارس القروية في مدينة نيبونغ تيبال في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (283) معلماً. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية من منظور المعلم عالية جداً، وأن مستوى تحفيز

العمل بين المعلمين مرتفع أيضاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أسلوب القيادة وتحفيز المعلم تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ودوافع عمل المعلمين.

وهدف دراسة بامرحول وآخرين (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدارس وادي حزموت للقيادة التحويلية، والكشف عن الفروق في استجابات مديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (النوع والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (75) مديراً ومديرة. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت كبيرة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي فقط تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات النوع والتخصص والمؤهل العلمي.

واستهدفت دراسة العزايزة (2020) تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظة الوسطى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص العلمي وسنوات الخدمة) على ذلك، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (258) معلماً. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلمها.

وسعت دراسة آل منصور (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (487) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان كبيراً أيضاً، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي.

وهدف دراسة آل عوض (2019) إلى الكشف عن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الحلقة من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين حول مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات (النوع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (150) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بشكل عام كانت مرتفعة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة الزاملي (2019) التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي) على ذلك، والكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لإدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (376) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لإدارة التغيير.

وهدف دراسة الرشود (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (653) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين جاءت (عالية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحيلية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة في بُعد (التحفيز الإلهامي)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص في جميع أبعاد القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع المرحلة في بُعدي (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير نوع المرحلة في بُعدي (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد).

وسعت دراسة Andriani, et al. (2018) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية ودوافع العمل على أداء المعلمين في المدارس الثانوية المهنية الحكومية في باليمبانج بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (193) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومهم على أداء المعلمين وأن دافع العمل له تأثير إيجابي ومهم على أداء المعلمين.

وهدف دراسة Kouni, et al. (2018) إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة مزيجاً من الأساليب الكمية والنوعية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وتألفت العينة من (171) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن المعلمين يشعرون بالرضا

بدرجة كبيرة عندما يعمل مدير المدرسة كقائد تحويلي ولا تؤثر المتغيرات الديموغرافية ونوع المدرسة وخبرة العمل على آراء المعلمين.

واستهدفت دراسة الغفيص (2018) التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (316) معلمة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية متحقق بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة في استجابات المعلمات حول مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وسعت دراسة القيسي وعطية (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (585) معلماً. ومن أبرز نتائج الدراسة أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بدرجة كبيرة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على إبراز الدور الفاعل للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الدافعية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء والدافعية داخل المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات غير الهادفة للربح ومراكز الخدمات الإنسانية. كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع تنوع البيئات التطبيقية والعينات المستهدفة، الأمر الذي يعزز أهمية القيادة التحويلية في البيئات الخدمية والإنسانية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري.

وأظهرت نتائج الدراسات السابقة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجات متفاوتة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، كما اختلفت قوة تأثير بعض أبعادها، خاصة بُعد الاستثارة الفكرية الذي ظهر بدرجة أقل في بعض الدراسات. وكذلك برزت بعض المتغيرات الوسيطة، مثل الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، بوصفها عوامل تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية والأداء لدى العاملين.

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يلاحظ وجود قلة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية والقطاع غير الربحي في البيئة السعودية، على الرغم من أهمية هذا القطاع ودوره في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وهذا ما يمنح الدراسة الحالية أهمية علمية

وتطبيقية، حيث تسهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري وتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الدافعية لدى العاملين بمراكز الخدمات الإنسانية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بالنظر لطبيعة الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد عرف العساف (2012) المنهج الوصفي بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية جميع العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 340 فرداً، وتكونت عينة الدراسة من 181 موظفاً من العاملين في الخدمات الإنسانية بمنطقة القصيم حسب معادلة روبرت ماسون، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1447هـ، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة
أ	26	23.9%
ب	4	3.6%
ج	12	11.0%
د	10	9.2%
هـ	6	5.5%
و	6	5.5%
ز	11	10.1%
ح	17	15.6%
ط	12	11.0%
ي	2	1.8%
ك	3	2.8%
الإجمالي	109	100%
الجنس		
ذكر	56	51.4%
أنثى	53	48.6%
الإجمالي	109	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، قام الباحث بإعداد استبانة استناداً إلى الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة حول القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية. وتتضمن الاستبانة قسمين كالتالي:

- القسم الأول: ويشمل البيانات العامة (اسم المركز، الجنس)
- القسم الثاني: ويشمل (32 عبارة) موزعة على محورين المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية ويحتوي على (16 عبارة) والمحور الثاني: مستوى الدافعية لدى العاملين ويحتوي على (16 عبارة).

وكانت استجابة أفراد العينة والتي تشمل العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية على محاور الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي وفقاً الدرجات التالية: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على:

أ. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** حيث تم عرض الاستبانة على عدد (6) من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة التربوية، وطلب منهم الاطلاع على الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبُعد الذي تنتهي إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث حظيت عبارات الاستبانة على اتفاق أكثر من (80%) من المحكمين، مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها على النسخة النهائية من الاستبانة.

ب. **صدق البناء/ الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (3): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتهي إليه

م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية							
البُعد الأول: التأثير المثالي	البُعد الثاني: الاعتبارية الفردية	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية	1	0.934**	1	0.928**
1	0.738**	1	0.934**	1	0.928**	1	0.928**

**0.969	2	**0.920	2	**0.882	2	**0.881	2
**0.943	3	**0.930	3	**0.957	3	**0.961	3
**0.913	4	**0.958	4	**0.949	4	**0.896	4
المحور الثاني: مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية							
البُعد الأول: المثابرة		البُعد الثاني: الطموح المهني		البُعد الثالث: الإقبال على العمل		البُعد الرابع: المناخ التنظيمي	
**0.867	1	**0.735	1	**0.838	1	**0.725	1
**0.830	2	**0.920	2	**0.789	2	**0.889	2
**0.927	3			**0.913	3	**0.957	3
**0.905	4	**0.873	3	**0.802	4	**0.921	4
						**0.889	5

*دالة عند مستوى دلالة 0.05; **دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

جدول (4): معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه البُعد

المحور	البُعد	معامل الارتباط
المحور الأول: واقع ممارسة القيادة التحولية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية	البُعد الأول: التأثير المثالي	**0.876
	البُعد الثاني: الاعتبارية الفردية	**0.930
	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	**0.944
	البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية	**0.923
المحور الثاني: مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية	البُعد الأول: المثابرة	**0.643
	البُعد الثاني: الطموح المهني	**0.836
	البُعد الثالث: الإقبال على العمل	**0.881
	البُعد الرابع: المناخ التنظيمي	**0.866

**دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه البُعد مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد كل محور من محاور الاستبانة فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا لكرنباخ Cronbach's Alpha، ورصدت النتائج في الجدول (5) التالي:

جدول (5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية	16	0.937
مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية	16	0.922

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات محاور الاستبانة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل ثبات المحور الأول (0.973)، بينما بلغت قيمة معامل ثبات المحور الثاني (0.922)، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً. ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية. وتم الاعتماد على المحكات الموضحة في الجدول أدناه في الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في هذه المراكز، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الوزنية للأبعاد وللمحاور:

جدول (6): محكات الحكم على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في هذه المراكز

المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط الوزني للبُعد أو المحور	درجة التحقق
أقل من 1.8	ضعيفة جداً
من 1.8 لأقل من 2.6	ضعيفة
من 2.6 لأقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 لأقل من 4.2	عالية
من 4.2 فأكثر	عالية جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام:

- 1- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد الاستبانة.
- 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات محاور الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

- 3- التكرارات Frequency والنسب المئوية Percent المتوسطات Means والانحرافات المعيارية Std. Deviation: للكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في هذه المراكز.

4- المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية للمقارنة بين أفراد عينة الدراسة في الاستجابة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الدافعية وفقاً للمركز.

5- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لاختلاف الجنس.

6- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في هذه المراكز.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض هذه النتائج:

نتائج السؤال الأول:

وينص على: "ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات وأبعاد المحاور الأول، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع ممارسة القيادة التحويلية
1	عالية	1.17	3.98	البُعد الأول: التأثير المثالي
3	عالية	1.16	3.74	البُعد الثاني: الاعتبارية الفردية
4	عالية	1.16	3.72	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية
2	عالية	1.02	3.92	البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية
	عالية	1.13	3.84	القيادة التحويلية ككل

يتضح من جدول (7) أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية متحقق بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (3.84 من 5) بانحراف معياري (1.13)، وجاءت جميع الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة عالية، حيث جاء في الترتيب الأول بُعد "التأثير المثالي"، بمتوسط وزني (3.98) وانحراف معياري (1.17)، يليه في الترتيب الثاني بُعد "الدافعية الإلهامية" بمتوسط وزني (3.92) وانحراف معياري (1.02)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد "الاعتبارية الفردية" بمتوسط وزني (3.74) وانحراف معياري (1.16)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد "الاستثارة الفكرية" بمتوسط وزني (3.72) وانحراف معياري (1.16).

وتشير نتائج جدول (7) إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية جاء بدرجة عالية بشكل عام وهو ما يعكس تبني القيادات لأنماط قيادية حديثة تقوم على التأثير الإيجابي وتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم المهنية والإنسانية. وقد بلغ المتوسط الوزني الكلي للمحور (3.84 من 5)، وهي قيمة تدل على وجود مستوى مرتفع من ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل بيئة العمل الأمر الذي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "التأثير المثالي" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط وزني مرتفع مما يدل على أن القيادات تحرص على تقديم نموذج قيادي إيجابي يتسم بالأخلاق المهنية والاحترام المتبادل والقدرة على كسب ثقة العاملين، ويعكس ذلك أهمية الجانب القيمي والإنساني في بيئات العمل التابعة لمراكز الخدمات الإنسانية، حيث تعتمد العلاقة بين القائد والعاملين بصورة كبيرة على الثقة والقدوة الحسنة.

وجاء بُعد "الدافعية الإلهامية" في المرتبة الثانية بدرجة عالية أيضاً وهو ما يشير إلى قدرة القيادات على تحفيز العاملين وبث روح الحماس والتفاؤل بينهم من خلال توضيح الأهداف المستقبلية وتعزيز الشعور بأهمية العمل الإنساني الذي يقدمونه، كما تساهم هذه الممارسات في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتعزيز روح العمل الجماعي داخل المراكز.

أما بُعد "الاعتبارية الفردية" فقد جاء في المرتبة الثالثة مما يعكس اهتمام القيادات بمراعاة احتياجات العاملين وظروفهم الفردية وتقديم الدعم المهني والإنساني لهم، وهو ما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير داخل بيئة العمل، وتؤكد هذه النتيجة أن القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية تدرك أهمية العنصر البشري باعتباره محورياً أساسياً في نجاح العمل المؤسسي وتحقيق أهدافه.

في حين جاء بُعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الأخيرة رغم تحققه بدرجة عالية وقد يُفسر ذلك بأن القيادات تميل بدرجة أكبر إلى الجوانب الإنسانية والتحفيزية مقارنة بتركيزها على تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة أو إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل التنظيمي والإداري في بعض مراكز الخدمات الإنسانية والذي قد يحد من مساحة الإبداع والتجريب مقارنة بالجوانب التشغيلية اليومية.

وبصورة عامة تعكس هذه النتائج وجود بيئة قيادية إيجابية في مراكز الخدمات الإنسانية تعتمد على مبادئ القيادة التحويلية في التعامل مع العاملين وتحفيزهم وهو ما يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات التأهيلية والإنسانية المقدمة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في تطوير القطاع غير الربحي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة كل من: الرويلي، ظفيرة (2025) مسقاد (2022)، والعس (2017)، و Lasrado & Kassem (2021) التي أظهرت وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، ومع دراسة Rasheed et al. (2021) التي أظهرت أثراً إيجابياً في العلاقة بين

القيادة التحويلية وقدرة الابتكار في المنتجات والعمليات في الشركات المتوسطة والصغيرة، وأيضاً مع دراسة Aboramadan & Dahleez (2020) التي أظهرت أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي للأفراد.

وفيما يلي النتائج الخاصة بكل بعد على حدة:

البعد الأول: التأثير المثالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول: التأثير المثالي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يفضل المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.99	1.16	عالية	2
2	يتصرف المدير بطرق تعزز الاحترام المتبادل	4.12	1.14	عالية	1
3	يُظهر المدير ثقة بالنفس وقدرة على القيادة	3.90	1.20	عالية	4
4	يغرس المدير الفخر في نفسي نظراً لارتباطي بالجمعية	3.91	1.19	عالية	3
التأثير المثالي ككل		3.98	1.17	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبعد الأول "التأثير المثالي"، متحقق بدرجة عالية، بمتوسط وزني (3.98 من 5) وانحراف معياري (1.17)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت جميعها متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.90 و4.12)، وجاءت العبارة "يتصرف المدير بطرق تعزز الاحترام المتبادل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.12)، تليها في الترتيب الثاني العبارة "يفضل المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي (3.99)، ثم العبارة "يغرس المدير الفخر في نفسي نظراً لارتباطي بالجمعية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.91)، تليها العبارة "يُظهر المدير ثقة بالنفس وقدرة على القيادة" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.90).

البعد الثاني: الاعتبارية الفردية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني: الاعتبارية الفردية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يحرص المدير على توفير فرص لتدريبي وتطوير مهاراتي	3.73	1.01	عالية	3
2	يراعي المدير ظروف الخاصة واحتياجاتي الفردية	3.85	1.17	عالية	1
3	يُقدر المدير احتياجاتي وقدراتي وطموحاتي	3.77	1.22	عالية	2
4	يسهم المدير في تنمية نقاط قوتي وتعزيزها	3.61	1.24	عالية	4
الاعتبارية الفردية ككل		3.74	1.16	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الثاني "الاعتبارية الفردية"، متحقق بدرجة عالية، بمتوسط وزني (3.74 من 5) وانحراف معياري (1.16)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.61 و3.85)، وجاءت العبارة "يراعي المدير ظروفه الخاصة واحتياجاته الفردية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85)، تليها العبارة "يُقدر المدير احتياجاته وقدراته وطموحاته" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.77)، تليها العبارة "يحرص المدير على توفير فرص لتدريبي وتطوير مهاراتي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.73)، تليها العبارة "يسهم المدير في تنمية نقاط قوتي وتعزيزها" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.61).

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يقترح المدير أساليب جديدة للتفكير في كيفية إنجاز المهام	3.69	1.15	عالية	3
2	يميز المدير بين وجهات النظر المختلفة عند معالجة المشكلات	3.72	1.12	عالية	2
3	يبني المدير قراراته على معلومات مؤكدة بعد التحقق من صحتها	3.83	1.17	عالية	1
4	يشجع المدير على النظر إلى المشكلات من زوايا متعددة	3.64	1.19	عالية	4
	الاستثارة الفكرية ككل	3.72	1.16	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الثالث "الاستثارة الفكرية"، متحقق بدرجة عالية، بمتوسط وزني (3.72 من 5) وانحراف معياري (1.16)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت جميعها متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64 و3.83)، وجاءت العبارة "يبني المدير قراراته على معلومات مؤكدة بعد التحقق من صحتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.17)، تليها العبارة "يميز المدير بين وجهات النظر المختلفة عند معالجة المشكلات" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.12)، ثم العبارة "يقترح المدير أساليب جديدة للتفكير في كيفية إنجاز المهام" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.15)، ثم العبارة "يشجع المدير على النظر إلى المشكلات من زوايا متعددة" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.19)، ويمكن توضيح واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الثالث "الاستثارة الفكرية".

البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل	3.99	0.98	عالية	2
2	يُظهر المدير ثقة بإمكانية تحقيق الأهداف	3.94	1.03	عالية	3
3	يتحدث المدير بحماس عما يجب إنجازه	4.00	1.02	عالية	1
4	يقدم المدير رؤية مقنعة عن المستقبل	3.78	1.06	عالية	4
	الدرجة الكلية للبُعد الرابع: الدافعية الإلهامية	3.92	1.02	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الرابع "الدافعية الإلهامية"، متحقق بدرجة عالية، بمتوسط وزني (3.92 من 5) وانحراف معياري (1.02)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فقد جاءت جميعها متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.78 و 4.00)، وجاءت العبارة "يتحدث المدير بحماس عما يجب إنجازه" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.02)، ثم العبارة "يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.98)، ثم العبارة "يُظهر المدير ثقة بإمكانية تحقيق الأهداف" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.03)، ثم العبارة "يقدم المدير رؤية مقنعة عن المستقبل" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.06)، ويمكن توضيح واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الرابع "الدافعية الإلهامية".

نتائج السؤال الثاني:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس؟" تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية وفقاً لمتغير الجنس (درجات الحرية = 107)

البُعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البُعد الأول: التأثير المثالي	ذكر	14.76	4.54	3.11	0.01
	أنثى	17.18	3.44		
البُعد الثاني: الاعتبارية الفردية	ذكر	13.42	4.29	4.28	0.01
	أنثى	16.60	3.34		
البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية	ذكر	13.73	4.60	3.02	0.01
	أنثى	16.13	3.57		
البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية	ذكر	14.26	4.01	4.35	0.01
	أنثى	17.24	3.02		
الدرجة الكلية	ذكر	56.19	16.47	3.92	0.01
	أنثى	67.17	12.28		

يتضح من جدول (12) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر وعياً من الذكور حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية.

نتائج السؤال الثالث:

وينص على: "ما مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات وأبعاد المحور الثاني للاستبانة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدافعية
1	عالية جداً	0.64	4.46	البُعد الأول: المثابرة
3	عالية جداً	0.82	4.20	البُعد الثاني: الطموح المهني
2	عالية جداً	0.81	4.41	البُعد الثالث: الإقبال على العمل
4	عالية	1.16	3.79	البُعد الرابع: المناخ التنظيمي
	عالية جداً	0.85	4.22	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (13) أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية متحقق بدرجة عالية جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (4.22 من 5) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت الأبعاد الفرعية للدافعية متحققة بدرجة عالية جداً، ماعدا بُعد المناخ التنظيمي متحقق بدرجة عالية، وجاء في الترتيب الأول بُعد "المثابرة" بمتوسط وزني (4.46) وانحراف معياري (0.64)، يليه في الترتيب الثاني بُعد "الإقبال على العمل" بمتوسط وزني (4.41) وانحراف معياري (0.81)، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد "الطموح المهني" بمتوسط وزني (4.20) وانحراف معياري (0.82) وفي الترتيب الرابع والأخير جاء بُعد "المناخ التنظيمي" بمتوسط وزني (3.79) وانحراف معياري (1.16).

تشير نتائج جدول (13) إلى أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية جاء بدرجة عالية جداً، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من الحماس والرغبة في العمل والالتزام المهني لدى العاملين، حيث بلغ المتوسط الوزني الكلي للمحور (4.22 من 5)، وهي قيمة تدل على تمتع العاملين بدرجة مرتفعة من الدافعية نحو أداء مهامهم وتحقيق أهداف العمل. كما تعكس هذه النتيجة طبيعة العمل الإنساني والتأهيلي الذي يسهم في تعزيز الشعور بقيمة العمل وأثره الإيجابي على المستفيدين، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء.

وقد جاء بُعد "المثابرة" في المرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، مما يشير إلى امتلاك العاملين مستوى مرتفعاً من الالتزام والاستمرار في أداء الأعمال رغم التحديات والصعوبات المرتبطة ببيئة العمل في مراكز الخدمات الإنسانية. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الرسالة الإنسانية التي تقدمها هذه المراكز، والتي تعزز لدى العاملين الشعور بالمسؤولية والرغبة في تحقيق أفضل النتائج للمستفيدين.

كما جاء بُعد "الإقبال على العمل" في المرتبة الثانية بدرجة عالية جداً، وهو ما يعكس وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل وشعورهم بالرضا والرغبة في أداء مهامهم بحماس وفاعلية. وقد يدل ذلك على نجاح القيادات في توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز انتمائهم المؤسسي.

أما بُعد "الطموح المهني" فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة عالية جداً، مما يشير إلى رغبة العاملين في تطوير ذواتهم وتحقيق التقدم المهني واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة، وهو ما يتوافق مع متطلبات العمل التأهيلي والإنساني الذي يعتمد بصورة كبيرة على التطوير المستمر للمهارات المهنية والمعرفية.

في المقابل جاء بُعد "المناخ التنظيمي" في المرتبة الأخيرة على الرغم من تحقيقه بدرجة عالية، وقد يُفسر ذلك بوجود بعض التحديات التنظيمية أو الإدارية التي قد تؤثر بدرجة محدودة على شعور العاملين بالراحة والاستقرار داخل بيئة العمل، مثل ضغوط العمل أو كثرة الأعباء المهنية أو محدودية الحوافز والإمكانيات المتاحة. ومع ذلك فإن استمرار تحقق هذا البُعد بدرجة عالية يعكس وجود بيئة تنظيمية إيجابية بشكل عام تسهم في دعم العاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

وبصورة عامة تؤكد هذه النتائج أن العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية يتمتعون بمستوى مرتفع من الدافعية المهنية، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على فاعلية الممارسات القيادية والتنظيمية داخل هذه المراكز، كما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق أهداف العمل المؤسسي، بما يتوافق مع توجهات رؤية السعودية 2030 نحو تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة القطاع غير الربحي والخدمات الإنسانية.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى الدافعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية والإنسانية عند توافر ممارسات قيادية وتنظيمية داعمة، فقد أشارت دراسة مسقاد (2022) إلى أن القيادة التحويلية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الدافعية المهنية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال توفير بيئة عمل محفزة تقوم على التقدير والدعم والمشاركة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العس (2017) التي أكدت أن الممارسات القيادية الحديثة تسهم في رفع مستوى الحماس والمثابرة لدى العاملين، وتعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي.

كذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة Rasheed et al. (2021) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورفع مستوى الحافزية والابتكار لدى العاملين، حيث تساعد القيادة التحويلية على خلق بيئة عمل تشجع العاملين على المبادرة وتحقيق الإنجاز. كما تتفق مع دراسة Aboramadan & Dahleez (2020) التي بينت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الالتزام الوظيفي والرضا المهني، وهو ما ينعكس بدوره على ارتفاع مستوى الدافعية لدى العاملين.

ويمكن تفسير توافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة بأن بيئات العمل الإنسانية والتأهيلية تعتمد بصورة كبيرة على الجوانب النفسية والاجتماعية والإنسانية في إدارة العاملين، مما يجعل الاهتمام بالتحفيز والدعم المعنوي والتقدير المهني عاملاً أساسياً في رفع مستوى الدافعية لديهم، كما أن طبيعة العمل في مراكز الخدمات الإنسانية تمنح

العاملين شعوراً بأهمية الرسالة التي يقدمونها للمستفيدين، وهو ما يساهم في تعزيز المثابرة والإقبال على العمل والطموح المهني لديهم.

كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وإتاحة فرص التطوير المهني، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، تعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وهو ما ظهر في ارتفاع جميع أبعاد الدافعية في هذه الدراسة، خاصة بعدي "المثابرة" و"الإقبال على العمل".

وفيما يلي عرض النتائج الخاصة بعبارات كل بُعد على حدة:

البُعد الأول: المثابرة:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الأول: المثابرة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أتحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليّ	4.66	0.56	عالية جداً	1
2	أحرص على معرفة كل جديد في تخصصي	4.34	0.68	عالية جداً	4
3	أشعر بالثقة في أنني أستطيع تحقيق أهدافي	4.48	0.64	عالية جداً	2
4	يعزز استخدام الأساليب الحديثة في التعليم والتدريب دافعتي نحو العمل	4.37	0.66	عالية جداً	3
	الدرجة الكلية للبُعد الأول: المثابرة	4.46	0.64	عالية جداً	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الأول "المثابرة"، متحقق بدرجة عالية جداً، بمتوسط وزني (4.46 من 5) وانحراف معياري (0.64)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فقد جاءت جميعها متحققة بدرجة عالية جداً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.34 و4.66)، وجاءت العبارة "أتحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إليّ" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.66)، ثم العبارة "أشعر بالثقة في أنني أستطيع تحقيق أهدافي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.48)، ثم العبارة "يعزز استخدام الأساليب الحديثة في التعليم والتدريب دافعتي نحو العمل" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.37)، تليها العبارة "أحرص على معرفة كل جديد في تخصصي" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (4.34).

البُعد الثاني: الطموح المهني:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الثاني: الطموح المهني

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أسعى باستمرار إلى تطوير أدائي المهني	4.48	0.60	عالية جداً	1
2	أبذل أقصى طاقتي في العمل لتحقيق طموحاتي المهنية	4.37	0.70	عالية جداً	2
3	أشعر أن عملي بالمركز يحقق أهدافي	3.73	1.16	عالية	3
	الدرجة الكلية للبُعد الثاني: الطموح المهني	4.20	0.82	عالية جداً	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الثاني "الطموح المهني"، متحقق بدرجة عالية جداً، بمتوسط وزني (4.20 من 5) وانحراف معياري (0.82)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت اثنتين منها بدرجة عالية جداً، وواحدة متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.73 و 4.48)، وجاءت العبارة "أسعى باستمرار إلى تطوير أدائي المهني" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.48)، تليها العبارة "أبذل أقصى طاقتي في العمل لتحقيق طموحاتي المهنية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.37)، وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت العبارة "أشعر أن عملي بالمركز يحقق أهدافي" بمتوسط حسابي (3.73).

البُعد الثالث: الإقبال على العمل:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الثالث: الإقبال على العمل

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أشعر بالارتياح عند إنجازي العمل في الوقت المحدد	4.69	0.58	عالية جداً	1
2	أشعر بالفخر والاعتزاز بمهنتي	4.58	0.71	عالية جداً	2
3	أستمتع بالعمل مع المستفيدين	4.48	0.82	عالية جداً	3
4	أشعر بالسعادة في العمل بالمركز	3.89	1.12	عالية	4
	الدرجة الكلية للبُعد الثالث: الإقبال على العمل	4.41	0.81	عالية جداً	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الثالث "الإقبال على العمل"، متحقق بدرجة عالية جداً، بمتوسط وزني (4.41 من 5) وانحراف معياري (0.81)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت جميعها متحققة بدرجة عالية جداً، ما عدا عبارة واحدة متحققة بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.89 و 4.69)، وجاءت العبارة "أشعر بالارتياح عند إنجازي العمل في الوقت

المحدد" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.69)، تليها العبارة "أشعر بالفخر والاعتزاز بمهنتي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.58)، وجاءت العبارة "أستمتع بالعمل مع المستفيدين" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.48)، وجاءت العبارة "أشعر بالسعادة في العمل بالمركز" في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3.89).

البُعد الرابع: المناخ التنظيمي:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البُعد الرابع: المناخ التنظيمي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أحافظ على علاقات طيبة مع زملائي والمستفيدين وذويهم	4.73	0.50	عالية جداً	1
2	تتسم بيئة العمل بالعدالة بين العاملين	3.50	1.39	عالية	4
3	دعم الإدارة لي يزيد من حماسي والتزامي بالعمل	3.67	1.24	عالية	3
4	يُسهم وضوح الأنظمة والتعليمات في زيادة حماسي للعمل	3.70	1.32	عالية	2
5	يوفر المركز بيئة عمل تساعدني على الإبداع	3.35	1.34	متوسطة	5
	الدرجة الكلية للبُعد الرابع: المناخ التنظيمي	3.79	1.16	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، فيما يتعلق بالبُعد الرابع "المناخ التنظيمي"، متحقق بدرجة عالية، بمتوسط وزني (3.79 من 5) وانحراف معياري (1.16)، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فقد جاءت واحدة منها متحققة بدرجة عالية جداً، وثلاثة منها متحققة بدرجة عالية، وواحدة متحققة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 و 4.73)، وجاءت العبارة "أحافظ على علاقات طيبة مع زملائي والمستفيدين وذويهم" في الترتيب الأول وبدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.73)، والعبارات التي جاءت متحققة بدرجة عالية تمثلت في "يُسهم وضوح الأنظمة والتعليمات في زيادة حماسي للعمل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.70)، ثم العبارة "دعم الإدارة لي يزيد من حماسي والتزامي بالعمل" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.67)، تليها العبارة "تتسم بيئة العمل بالعدالة بين العاملين" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.50)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة "يوفر المركز بيئة عمل تساعدني على الإبداع" ومتحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.35).

نتائج السؤال الرابع:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس؟"

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test، ويوضح ذلك التالي:

جدول (18): نتائج اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية وفقاً لمتغير الجنس (درجات الحرية = 107)

الدافعية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البُعد الأول: المثابرة	ذكر	17.33	2.39	2.74	0.01
	أنثى	18.43	1.68		
البُعد الثاني: الطموح المهني	ذكر	12.14	2.30	2.35	0.05
	أنثى	13.07	1.78		
البُعد الثالث: الإقبال على العمل	ذكر	17.00	2.90	2.77	0.01
	أنثى	18.37	2.22		
البُعد الرابع: المناخ التنظيمي	ذكر	18.03	5.07	2.10	0.05
	أنثى	19.96	4.43		
الدرجة الكلية	ذكر	64.51	10.42	2.94	0.01
	أنثى	69.84	8.25		

يتضح من جدول (18) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وجميع الأبعاد (المثابرة، الإقبال على العمل)، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في بُعدي (الطموح المهني، المناخ التنظيمي) ترجع لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر وعياً من الذكور حول مستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية.

نتائج السؤال الرابع:

وينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية في منطقة القصيم ومستوى الدافعية لدى العاملين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (19): معاملات الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية

ممارسة القيادة التحويلية					مستوى الدافعية لدى العاملين
لدى القيادات	المثابرة	الطموح المهني	الإقبال على العمل	المناخ التنظيمي	الدرجة الكلية
التأثير المثالي	**0.32	**0.36	**0.55	**0.43	**0.52
الاعتبارية الفردية	**0.34	**0.46	**0.55	**0.60	**0.63
الاستشارة الفكرية	**0.36	**0.42	**0.53	**0.51	**0.57
الدافعية الإلهامية	**0.35	**0.42	**0.50	**0.55	**0.58
الدرجة الكلية	**0.36	**0.44	**0.57	**0.56	**0.61

يتضح من جدول (19) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط في حالة الدرجات الكلية (0.61)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية ما بين (0.32، 0.60). والنتائج في مجملها هنا تؤكد العلاقة الطردية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في مراكز الخدمات الإنسانية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- بناء برامج تدريبية موجهة للقيادات في مراكز الخدمات الإنسانية تركز على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار المبتكرة وإعادة النظر في أساليب تقديم الخدمات.
 - تطوير آليات واضحة للتعرف على الاحتياجات الفردية للعاملين، من خلال لقاءات دورية فردية بين القائد والموظف، وإعداد خطط تطوير مهنية مخصصة لكل موظف.
 - تعزيز تبادل الخبرات والممارسات القيادية بين المراكز للتعرف نقاط القوة والضعف مما يساهم في نقل التجارب الناجحة وتطوير الأداء القيادي.
 - التعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وجمعية الخدمات الإنسانية بتبني نتائج هذه الدراسة باعتباره مدخلاً لتصميم برامج تأهيل قيادي مخصص للقطاع غير الربحي، تعتمد على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مع التركيز على الاستشارة الفكرية.

المراجع:

- آل عوض، أمل. (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*, 528, 306 – 285
- آل لعور، حسين عوض. (2023). أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات غير الربحية خلال أزمة كورونا: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير. جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- آل منصور، علي. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*, 02, 436 - 379.
- بامرحول، عمر وآخرون. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، *مجلة المهرة للعلوم الإنسانية*, 347 – 299.
- بحراوي، علاء. (2015). مقدمة في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة (محاضرات جامعية). مركز تنمية القدرات – جامعة بنها.
- جواد، شوقي ناجي (2000). *إدارة الأعمال، منظور كلي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحري، قاسم بن عائل (2007). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*, (15)، 112-157.
- حمادة، حسام إبراهيم رمضان، و يحيى، خيرية رضوان رضا. (2022). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاستقلال، أريحا.
- الرشود، فيصل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*, 2(10)، 308-280.
- رؤية المملكة العربية السعودية (2030). <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/a-vibrant-society>.
- الرويلي، شذى سالم شامان، وابن ظفيرة، فايز. (2025). العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. جامعة الجوف وجامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الزراع، ناصر عبد العزي. (2006). *تأهيل ذوي الاحتياجات الخاص*. جدة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الزامل، سوسن. (2019). درجة ممارسة مديري المدار الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*, 2(6)، 536-513.

- الزروق، أسامة. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز مديرية الوادي وكالة جامعة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- السعدون، سليمان بن عبد العزيز، والشايع، علي بن صالح. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مج 2، ع 6، 337 – 373.
- السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 249-262.
- الشمري، ستيرة لايد زعار. (2017). علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(4)، 98-108.
- ضيف، سعيدة؛ وعلة، مراد. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (2)، 1-20.
- عبد الحميد، عبد الصبور. (2022). الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد اللطيف محمد خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- العزايزة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الأقصى، غزة، فلسطين
- العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء
- الغامدي، فوزية سعيد صالح. (2020). إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، مج 3، ع 9، 109 - 153.
- الغامدي، محمد. (2021). القيادة التحويلية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغفيص، لميس. (2019). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، 10 (35)، 282-308.

القيس، علي عطية، محمد. (2018). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 18(1).

مهيدات، محسن. (2022). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان (رسالة ماجستير) جامعة آل البيت، الأردن.

الهلال، الهلالي الشربيني (2006). إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المكتبة العصرية.

الوحش، سامي. (2021). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 341-354.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). برنامج المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1 (1), 64-90.

Allix, N.M. (2000). Transformational leadership Democratic or Despotic, *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.

Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169-190.

Babette, B., Bram S., Brenda, V. (2013). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation, the Case of a Dutch Municipality, *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Belle, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service Motivation, *Paper presented at the 11th Public Management Research Conference*, Madison, Wisconsin.

- Cohen, A., Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, The perception of justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, *The service Industries Journal*, 26 (8), 889-901.
- Davs, T.& wilson, S. (2000). Prinaplalseffontstoem power teacher, otivation and stress. *Theclearing hause*, 73, 353- 349.
- Shibru, B., Darshan, G.M (2011). TransformationalLeadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader: The Case of Leather Industry in Ethiopia, *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business*, 3(5), pp. 680-724.
- Trofino, AJ. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to world –class organization, *International Nursing Review*, 47(4), 232 – 243.
- Waugh, R. (2002). Creating ascale to measur evatonto achieve acally: liking attitudes and behaviors using rasch measurement ent, *Britsh journal of educational psychology*, 72, 65-86.
- William, E.D. (2014). *What is transformational leadership? How new ideas produce impressive results*, ST. Thomas University, Avilable online at: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transformational-leadership.aspx#proscons>.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485.