



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

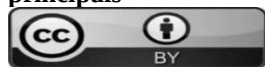
Haider Abdul Razzaq
Ghafouri

University Wasit
College of Education
for Humanities

Email:
haideralnajar08@gmail.com

Keywords:

Transformational
Leadership, Job
Enrichment, School
principals



Article info

Article history:

Received 28.Oct.2024

Accepted 3.Dec.2024

Published 10.Febr.2025



Transformational leadership and its relationship to career enrichment among secondary school principals in Wasit Governorate

A B S T R A C T

Transformational leadership is one of the most significant leadership styles aimed at bringing about fundamental changes in an organization by motivating employees and driving them to achieve its goals at higher-than-expected levels. In the educational field, leaders (principals) play a crucial role in developing and improving school performance through innovative strategies that inspire and motivate teachers and administrators to adopt new visions aimed at enhancing the quality of education and increasing the efficiency of administrative processes. The research found that transformational leadership contributed to strengthening teachers' commitment to performing their duties to the fullest and their sense of achievement and satisfaction, based on the responses of the surveyed sample. Furthermore, it has impacted the level of job enrichment, as the majority of changes occurring within the educational institution can be attributed to the effectiveness of implementing transformational leadership, with an impact rate of up to 79.3%. The research also recommended intensifying efforts to adopt transformational leadership in secondary schools in Wasit Governorate, as this step could be key to improving the quality of education and achieving educational goals more effectively, while enhancing job enrichment that contributes to building a strong and engaged school community.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol58.Iss1.4155>

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط

م. حيدر عبد الرزاق غفوري

جامعة واسط - كلية التربية للعلوم الانسانية

المستخلص

هدف البحث التعرف على مستوى القيادة التحويلية و الإثراء الوظيفي و الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين لدى مديري المدارس الثانوية، و تكونت مجتمع البحث (٣١٥) وتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الدراسة من (٢٠٠) عضوا من أعضاء الهيئة التعليمية، وتحقيق لأهداف البحث تبني الباحث مقياس (المومني والقضاة، ٢٠٠٨) للقيادة التحويلية المكون من (٣٠) فقرة ومقياس (عواودة، ٢٠٢٣) الإثراء الوظيفي والمكون من (٤٠) وقام الباحث باستخراج الخصائص السايكو مترية المتمثلة بالصدق الظاهري الصدق البناء وإيجاد الثبات بطريقتين الاختبار وإعادة الاختبار والفاكرونباخ حللت البيانات احصائيا باستعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد اسفرت النتائج عن:

- ١- تمتع المدرء بمستوى عالٍ للقيادة التحويلية .
 - ٢- تمتع المدرء بمستوى عالٍ الإثراء الوظيفي .
 - ٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والإثراء الوظيفي .
- الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية ، الإثراء الوظيفي ، مدرء المدارس.

الفصل الاول : الاطار العام للبحث

مشكلة البحث

القيادة التحويلية لها التأثير المباشر للسلوك القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية والتي تعد أحد أهم الأدوات فيها . إذ تمثل القيادة التحويلية التي يتم اعتمادها عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة ، فغياب القيادة الفعالة يؤدي إلى ضعف الأداء وصعوبة تحقيق الأهداف المنشودة. لذلك، اتجهت العديد من المؤسسات لا سيما التعليم إلى تبني وتطبيق القيادة التحويلية في ظل المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية في محافظة واسط والمؤسسة التعليمية بشكل عام والمتمثلة بانخفاض روح الانتماء للمؤسسة وللمهمة في حد ذاتها وتقشي ظاهرة انحراف السلوك الطلابي وانخفاض مستويات الاحترام من قبلهم اتجاه هذه المؤسسة والعاملين فيها ناهيك عن سوء الادارة المدرسية على الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة القيادة التحويلية إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت واقع القيادة التحويلية وأثرها على الإثراء الوظيفي في مديريات التربية محافظة واسط. (بولص ، ١٩٧٧) ويرى الباحث ان القيادة التحويلية تتم تنمية مهارات المدرء وتعزيز ه واعطائهم دور ايجابي في حل المشاكل العمل غير الروتينية بهدف تحقيق الاصلاح ، فالقيادة التحويلية تظهر عندما تستطيع القادة اثاره اهتمام المدرء بزملائهم ليعرضوا اعمالهم بصورة جديدة .(شميت ، ٢٠١٦)

كما يعتبر مدير المدرسة قائد تربوي له دوهم في نجاح العملية التربوية ويجب ان يمتلك الخبرة الكافية لإدارة هذه العملية المهمة والكثير من المدارس لم يعد المدير له دور في المهام التدريسي ومن هنا لابد البحث عن اساليب ادارية حديثة فكان الإثراء الوظيفي احد هذه الاساليب الذي يهدف الى اعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها اكثر ارضاء لفاعلية مما يحق لهم درجة قصوى من التوافق .(عبد المجيد وفضل ، ٢٠١٩) و الإثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من

شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الافراد (عبد الواحد، ٢٠١٥)، واوصت بعض الدراسات مثل دراسة الطنبور (٢٠١٨) اهتمام بالإثراء الوظيفي ورعايته وتطويره وقد ازدادت أهمية الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس لأنها تكون من اهم الركائز المهمة في العملية التربوية التي تكون ضرورة ان تتوفر لديها الرضا الوظيفي وهذا الدور ينعكس على العلاقة بين ادارة المدارس المدرء والقيادات التي تتواجد في المدارس وجميع اعضاء الهيئة التعليمية والبيئة المحيطة بها (البلاوي، ٢٠١٠) ، وعليه يمكن صياغة مشكلة في التساؤل الآتي :

هل توجد علاقة ارتباطية بين متغيري البحث القيادة التحويلية والإثراء الوظيفي.

أهمية البحث

ان أهمية القيادة التحويلية تتجلى بكونها تقوم بدور رئاسي في كافة الجوانب الادارية مما تجعل الادارة اكثر فعالية وهي تعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها أن القيادة التحويلية تقوم على أحداث تغيرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لروية واهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمايتك والحفر الهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الابداعي. من ثم تتولد لديهم الدوافع لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بتحقيق الذات .(سرحان ٢٠١٨)

ان الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون هي ان يكون له حضور واضح وتفاعل حيث يشارك الهيئة التعليمية في مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة الذين يعتبرون انفسهم وكلاء التغيير همهم ان يكونوا احداث تميز وتحويل مؤسساتهم التربوية الى الوضع المنشود ، يسعى المدرء الى تحقيق انتاجية عالية من الاهداف المنشودة (سعيد، ٢٠١٨)

تزداد اهمية الإثراء الوظيفي لمدرء المدارس سواء كانوا مدرء ام هيئة تعليمية من المدارس باعتبارها أحد الاركان والركيزة المهمة في العملية التربوية التي يجب ان يتوفر القدر والكمية الكافية من الرضا الوظيفي والاستقرار يجب بذل جهد اكثر مما يلزم، لتحسين الظروف في الادارة المدرسية والعمل المتواصل ليلا ونهار وتشجيع أفراد الهيئة التعليمية على أداء اعمالهم بكل كفاءة وإتقان واعطائهم المكافأة المالية والمعنوية ، وهذا بدوره سوف ينعكس على العلاقة بين الادارة المدرسية والهيئة التدريسية والمجتمع المحيطة بها وبذلك ان نجاح الادارة المدرسية متوقف على مدى رضاها الوظيفي (البلاوي ٢٠١٠).

وسعيًا من وزارة التربية لدعم القيادات المدرسية فقد تضمن الهدف على تحسين القيادات المدرسية بوصفها أدوات تطوير في مستويات النظام التعليمي ويتضح هذا الدعم بشكل اكبر في منح هذه القيادات مساحات من الحرية والتشجيع والتحفيز والميزانيات المستقلة وفي المقابل يتوقع ان تكون قادرة اكثر من غيرها على تحقيق الإثراء الوظيفي بين قياداتها (ابو النصر، ٢٠٠٩) .

وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي لمديري المدارس باعتبارها أهم الركائز للعملية التعليمية التربوية؛ نتيجة للجهد المبذول في تحسين الإدارة المدرسية وظروف عملها، إضافة لتشجيع المعلمين على إتمام أعمالهم بإتقان وكفاءة، والذي بدوره ينعكس على الارتباط بالعلاقة بين إدارة المدرسة من جهة والمعلمين وجميع أفراد المؤسسة التدريسية والبيئة المحيطة بها من جهة أخرى؛ فإن الإثراء الوظيفي للإدارة المدرسية هو سبب في نجاحها وقد جاء الإثراء الوظيفي كأحد الأساليب المعاصرة التي توظف في إدارة أي مؤسسة من خلال إتاحة فرص النمو الشخصي والمهني للفرد، مع إتاحة الفرص لتحمل المسؤولية والاستقلالية وحرية في أداء المهام داخل المؤسسة. (البلاوي، ٢٠١٠) ، كما أن الإثراء الوظيفي للمدرء في مجال الإدارة المدرسية أحد عمليات الإصلاح التربوي بمؤسسات التعليم؛ فالقيادة بشكل عام إدراك واع وإلمام تام بمجريات الأمور في

المؤسسة، ورغبة صادقة في التغيير والتجديد والتطوير، وهذا يتطلب أمثل لقدرات المدير القائد وامكانياته استخداماً ، وفي نفس الوقت توفير الطاقة البشرية الماهرة والمدرّبة ودفعها للعطاء، وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يوصل إلى الأهداف المرجوة (الوديناني، ٢٠١٤).

تكمّن أهمية البحث في متغيراته وطبيعة العلاقة بينها ودور القيادة التحويلية في تعزيز وارساء مكونات الاثراء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية محل البحث ، فضلاً عن ما تنتجه القيادة التحويلية من تنمية الدوافع الداخلية للمدراء و المدرسين لتعزيز قدراتهم ورفع مستويات التعاون بينهم بما يصبو الى تحسين مخرجات المدرسة، بالإضافة الى ذلك خلق بيئة تعاونية فيما بينهم لتخطيط وتنفيذ الاهداف التي تسعى اليها، وبذلك فان القيادة التحويلية وعبر ابعادها المختلفة تسهم في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات والسير نحو التخلص من تطبيق أنماط القيادة التقليدية الروتينية لأن الادارة التربوية يتوقف نجاحها على نمط القيادة المتبع الأمر الذي ينعكس على مخرجات تلك الادارة ومن ثم على التغذية العكسية التي من الممكن ان تؤثر عليها مستقبلاً.

اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

- ١- التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية
- ٢- التعرف على مستوى الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية
- ٣- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين القيادة التحويلية والاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس.

حدود البحث

الحدود الزمانية تتمثل في ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

الحدود المكانية : المدارس الثانوية في مركز محافظة واسط

الحدود البشرية : مديري المدارس الثانوية في محافظة واسط

تحديد المصطلحات

اولاً- القيادة التحويلية فعره كلا من:

(Bennis, 1985): يقصد بها: عملية من خلالها يسعى المدراء والتابعون الى النهوض للوصول الى أعلى مستوى الاخلاق والدافعية والرقى من خلال امتلاك المميزات الاتية (التأثير المثالي ، والدافع الالهامي والتركيز ، والاستشارة الفكرية .

التعريف النظري للقيادة التحويلية: اعتمدت الباحثة تعريف (Benni, 1985) تعريفاً نظرياً للقيادة التحويلية .

- تعريف القيادة التحويلية الاجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال اجابته على فقرات مقياس القيادة التحويلية المعتمد لأغراض البحث .

ثانياً: الإثراء الوظيفي فعره كلا من:

(نصر الله، ٢٠٠٢): وهو اعادة الاعمال والوظائف الى شاغلها ليعطوهم فرصة اكبر لتحمل المسؤولية والاستقلال ليقوموا بإنجاز اعمال بدون نقص يسأل عنها وعن توفر امور عكسية مستمرة عن التنفيذ .

التعريف النظري للإثراء الوظيفي: اعتمدت الباحثة تعريف (نصر الله ، ٢٠٠٢) تعريفاً نظرياً للقيادة التحويلية ..
تعريف الإثراء الوظيفي الاجرائي: هي الدرجة التي يحصل عليها الباحث من خلال اجابته على فقرات مقياس القيادة التحويلية المعتمد لأغراض البحث .

مدراء المدارس عرفها كل من :

وزارة التربية العراقية :

هو صاحب أعلى سلطة في المدرسة حيث يكون المثل العليا للهيئة التعليمية والطلاب وهو مسؤول عن تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية .

الفصل الثاني: اطار نظري والدراسات السابقة

القيادة التحويلة في التعليم .

نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعد دراسة برنارد باس (Bernard Bass's ١٩٨٥) حجر الأساس في بحث القيادة التحويلية داخل الفصول الدراسية، حيث تسلط الضوء على سلوكيات القيادة التحويلية. تشير سلوكيات القيادة التحويلية إلى الأنشطة والسلوكيات المحددة التي يمارسها القادة والتي تعمل على تحسين الأداء العام للمنظمة ونتائجها. وفقاً لهما يظهر القادة التحويليون بعض السلوكيات في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين أو المرؤوسين حيث ان هذه السلوكيات لها تأثير ايجابي كبير على المرؤوسين في بيئات المدارس، حيث أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على قدرة القيادة في المدارس على تسهيل التغيير في مبادرات إعادة هيكلة المدارس، وأنها الأنسب للتعامل مع متطلبات المدارس في القرن الحادي والعشرين. (Anderson, 2022:2854) ويمكن بيان تلك السلوكيات كما يأتي : (Saputra et al., 2022: 4):

- التحفيز الملهم وذلك من خلال قيام القادة بنقل توقعات الأداء العالية بطريقة مشجعة وحماسية.
- الاهتمام الفردي: قيام القادة بالتوجيه والإرشاد وتقديم الملاحظات بما يتوافق مع احتياجات كل فرد.
- التحفيز الفكري والذي يتضمن دعوة القادة إلى تحدي الأتباع لتبني طرائق جديدة في التفكير والعمل وإعادة تقييم القيم والمعتقدات، حيث يطلب القادة أفكاراً جديدة من الأتباع ويظهر التسامح مع الأخطاء.
- التأثير المثالي والذي يشير إلى تقديم القادة لرؤية وإحساس بالرسالة مع إظهار الالتزام الكامل بتلك الرؤية والرسالة.

وتعرف القيادة التحويلة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يتميز بوجود رؤية واضحة واستشراف للمستقبل مع أهداف محددة ودقيقة، يعزز من مشاركة الموظفين في تطوير رؤية طويلة الأمد ومحددة بشكل موضوعي. يسعى هذا النمط إلى وضع أهداف قابلة للتحقيق وواقعية تساهم في نجاح المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق التغيير والتطور المستمر في الإدارة. يتبنى هذا النمط أساليب مرنة تتيح التكيف مع التغيرات والتطورات العالمية الحديثة، ويشدد على أهمية العمل الجماعي الفعال وبناء فرق عمل متكاملة. كما يركز على خلق بيئة إدارية تفاعلية تعتمد على التفاهم والحوار البناء والمشاركة الفعالة بين جميع المستويات الإدارية (الجارودي ، ٢٠٠٧ ، ٢٦٠). وتعرف أيضاً بأنها نمط قيادي يهدف إلى التأثير الفعّال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين، مما يساهم في دمجهم بشكل فعال ضمن منظومة العمل. يقوم هذا النوع من القيادة بتحفيز الأفراد وجعلهم يشعرون بأنهم جزء أساسي من جهود تحقيق أهداف المنظمة. من خلال هذه القيادة، يُمكن القائد المرؤوسين من تبني أنظمة وأساليب العمل الجديدة بفعالية، والمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة التحويلية تسعى أيضًا إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي من خلال تعزيز الحافز الداخلي والالتزام، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى المنظمة ككل (اشتيوي، ٢٠١٦: ٦).

كما يتمتع القادة التحويليون بقدرة على تعزيز ثقافة الابداع والتميز داخل منظماتهم من خلال خلق بيئة إيجابية وداعمة حيث يقومون بتهيئة مناخ ملائم للابداع والتميز ويلهمون أتباعهم ويحفزهم، لتبني الأفكار الجديدة والبحث المستمر عن التحسين في مجال التعليم (Kilag, 2024: 111)

ان فكرة تطبيق القيادة التحويلية في المدارس تأتي من النجاح المثبت لهذا الأسلوب القيادي في المنظمات التجارية، حيث أظهرت الدراسات البحثية في مجال التعليم وجود علاقة إيجابية بين تعلم المرؤوسين/الأتباع في بيئات التعليم وأداء الأتباع/المرؤوسين في المنظمات التجارية (Pounder, 2014: 275) كما تواجه المدارس تدقيقًا ومساءلة متزايدة فيما يتعلق بنتائج الطلاب وتحسين المدارس. ولهذا، فإن القيادة التحويلية تعتبر مناسبة للبيئات المدرسية لأنها تركز على إعداد الموظفين لتعلم أشياء جديدة، وبناء وتعزيز قواعد تنظيمية جديدة، وتأسيس معانٍ وأساليب تفكير جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر القيادة التحويلية أداة فعالة تساعد القادة في كسر القواعد الراسخة وإقامة قواعد جديدة تحول ثقافة المدرسة (Simsek, 2013: 2)، كمت ان القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الثقافة التعليمية فإن القيادة التي تمارس في سياق معين تتأثر بالعلاقات التي تنشأ في ذلك السياق وتؤثر عليها. إذا تمت الإشارة إلى الثقافة في سياق المدارس، فقد أظهرت النتائج التجريبية وجود علاقة بين الخصائص الثقافية للمدارس وقدرتها على الابتكار في التدريس والتعلم. يمكن للثقافة أن تعيق أو تدعم تحسين المدرسة وقدرتها على التغيير، وكذلك ابتكار المعلمين. يُقال أن الثقافة التي تدعم الابتكار تتميز بالاحترام لآراء المعلمين، وتسهيل التفاعل والحوار بينهم، وعدم إخفاء الأخطاء (Purwanto, 2023: 2).

أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التعليمية

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق ثلاثة أهداف جوهرية يجب على القائد بشكل عام، ومدير المدرسة بشكل خاص، الالتزام بها لضمان تحقيق الأداء الفعال والتطوير المستدام في البيئة التعليمية. تتمثل هذه الأهداف في (العبدلي و فضل، ٢٠٢٣: ٥٥١):

١. تعزيز ثقافة مهنية وتعاون مدرسي واسع حيث ينبغي على القائد وضع الأهداف العليا للمؤسسة التعليمية بشكل تعاوني، بدلاً من تهميش دور المعلمين وجعلهم يقتصر على تدريس الطلبة. وهذا يتطلب إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، والمشاركة في وضع الأهداف العليا، وتفويض الصلاحيات لفرق العمل بالمدرسة. حيث يساعد هذا التعاون على تحسين وتطوير العمليات التعليمية والإدارية داخل المدرسة
٢. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بفعالية وذلك من خلال دعم المعلمين في إيجاد حلول فعالة لمشاكلهم، والمشاركة في وضع حلول بناءة تأخذ بعين الاعتبار آرائهم وتطلعاتهم. ويشجع هذا النهج على إيجاد حلول خلاقة تعزز البيئة المدرسية وتساعد على تجاوز العقبات بأسلوب تعاوني يشعر أعضاء الفريق بالأمان والقدرة على التغلب على التحديات
٣. تنمية قدرات المعلمين وهذا يتطلب تحديد أهداف واضحة لتطوير المعلم وتعزيز مهاراته وقدراته من خلال تعزيز ارتباط المعلم بأهداف ومنهاج المدرسة، يشعر المعلم بأنه عنصر أساسي ومهم في العملية التعليمية. كما يساعد تمكينه من المهارات والقدرات الضرورية على إنجاز مهامه بشكل فعال وكامل.

نلاحظ أن الأهداف الأساسية للقيادة التحويلية تركز بشكل كبير على دعم وتطوير أعضاء الفريق. وتتجلى هذه الأهداف في مساعدة المعلمين على مواجهة التحديات المهنية، من خلال إشراكهم في عملية تحديد الأهداف وصنع القرار. ويشمل هذا الدعم تعزيز مهاراتهم وتمكينهم من استخدام أدوات وتقنيات جديدة، مما يضمن أداءهم لأعمالهم بشكل احترافي. إضافة

إلى ذلك، تسعى القيادة التحويلية إلى بناء بيئة تعاونية تشعر المعلمين بالأمان والقدرة على التغلب على العقبات والصعوبات. ويتم تحقيق ذلك من خلال تقديم الدعم المستمر، والمشاركة الفعالة في حل المشكلات، وخلق بيئة عمل تتيح لهم تقديم أفضل ما لديهم. والقائد في هذا النموذج يلعب دوراً حيوياً في متابعة تقدم الأعضاء ومساعدتهم عند الحاجة، مما يعزز الثقة والطمأنينة بين أعضاء الفريق.

خصائص القائد التحويلي:

يتصف القادة التحويليون أن لديهم القدرة ورؤيا واضحة ويستطيعون الاتصال مع الآخرين، لتحقيق هذه الرؤيا ويستخدمون وسائل وطرق اخلاقية، حيث يعملون عن طريق الالهام وتفضيل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية ومن هذه الصفات . (bass، 1993)

١- يهتمون بالتشجيع الفردي ويشجعون المخاطر

٢- الإحساس بالآخرين ويؤمنون بالتفويض

٣- أصحاب قيم ويؤمنون بالقيم

٤- يشجعون تعليم طويل الأجل ويتكلمون عن أخطائهم ويذكرون الخطأ

٦- لديهم القدرة على التعامل مع المشاكل

عناصر القيادة التحويلية على النحو الآتي:

١- الاعتبار الفردية ويقصد بها الدرجة التي يحقق القائد احتياجات كل تابع ويعمل كموجة ومدرّب له.

٢- التحفيز الفكري: وهو التحدي التي يتحدى القائد الافتراضات ويتحمل المخاطر ويستعين بأفكار التابعين وكذلك يحفز ويشجع اتباعه على التفكير .

٣- الدافع الملهم: وهي الذي يعبر القائد عن رؤية جذابة لاتباعه ويركز على ذوي المعايير العالمية، الذين يسعون الى تحقيق الاهداف المستقبلية .

٤- التأثير المثالي: وهو الذي يقدم نموذج يحتذى به للسلوك الاخلاقي والرفيع ويكسب احتراماً وثقة الآخرين .

الاثراء الوظيفي أهميته وعناصره

مفهوم الاثراء الوظيفي

يعد الإثراء الوظيفي أداة هامة لتعزيز تجربة العمل الفردي من خلال زيادة المسؤوليات والحرية والاستقلالية. فعندما يُمنح الفرد المزيد من المسؤولية عن مهامه، فإنه يتاح له مساحة أكبر لاتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا يساهم في تعزيز شعوره بالالتزام التنظيمي. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظف بأنه يمتلك دوراً أكبر في إدارة عمله واتخاذ قراراته، فإنه يصبح أكثر انخراطاً وتفاعلاً في عمله، مما يعزز ارتباطه بالمنظمة. وبذلك فإن الإثراء الوظيفي يساهم في جعل الفرد يشعر بأن له دوراً جوهرياً ومؤثراً في مكان العمل. هذا الشعور بالتمكين والاستقلالية يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يرى الأفراد أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (جرينبيرج وبارون ٢٠٠٤، ٢١٩)، علاوة على ذلك، يركز الإثراء الوظيفي على منح المديرين الحرية الواسعة والاستقلالية،

بالإضافة إلى الرقابة الذاتية في أداء أعمالهم. وهذا النهج يُمكن المديرين من استغلال قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل، مما يسمح لهم بتحدى إمكانياتهم وتحقيق تطور مهني. عندما يُمنح المدير هذه الاستقلالية، فإنه يشعر بأن العمل الذي يؤديه له معنى وقيمة، مما يجعل العمل نفسه نوعاً من الحافز أو المكافأة. بعبارة أخرى، يمكن القول أن الإثراء الوظيفي لا يسهم فقط في تحسين أداء الأفراد، بل يساهم أيضاً في خلق بيئة عمل تحفز الأفراد من خلال جعل العمل تجربة ذات معنى. هذا المنهج يساعد في تحويل طبيعة العمل من مجرد واجبات روتينية إلى تجربة مثيرة ومكافئة في حد ذاتها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. وعليه فإن هذا النهج يدفع بالمديرين إلى الشعور بالرضا والإنجاز في وظائفهم، وهو ما يعزز من دافعيتهم وأدائهم بشكل مستدام (gibson & Jetal, 2001: 198).

لقد عرف الإثراء الوظيفي بأنه عملية تغيير تصميم الأعمال الموكلة للموظف بطريقة تجعلها أكثر تحدياً، مما يساعد في تعزيز الدافعية وتجنب الشعور بالملل الذي قد ينتج عن الأعمال الروتينية والبسيطة المتكررة (القيوتي، ٢٠١٠: ٣٢). ويُعرف أيضاً بأنه منح العاملين درجة أكبر من الحرية والقدرة على التخطيط وتنظيم العمل، فمن خلال هذا النهج يتم تكليف المسؤولين بمهام وواجبات كانت سابقاً من اختصاص رؤسائهم، إلى جانب زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. هذه الطريقة تسهم في تعزيز ارتباط المرؤوس بعمله، مما يرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته. وعليه فإن الإثراء الوظيفي لا يقتصر على مجرد إعادة توزيع المهام، بل يهدف إلى تعزيز شعور الموظف بالتحكم والاستقلالية في عمله. عندما يُمنح الموظف الفرصة لتولي مهام أكثر تعقيداً أو مسؤوليات كانت من اختصاص الإدارة، فإنه يشعر بأنه ذو قيمة في المنظمة. هذا الشعور بالتمكين يسهم في تحسين الروح المعنوية ويعزز من رضا الموظف عن عمله، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية والكفاءة. (الكلادة، ٢٠١٣: ١١١). وعرف أيضاً بأنه استراتيجية تصميم عمل ذي أهمية لتعزيز الفعالية، ويتمثل في زيادة المسؤولية الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات (Ribbens ٢٠٠٢، ٤٣٤).

يسهم الإثراء الوظيفي في تمكين الموظفين من التحكم بشكل أكبر في وظائفهم من خلال منحهم القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز العمل. وهذا المفهوم يعد استجابة طبيعية لرغبة الموظفين في القيام بأعمال مميزة والحصول على التقدير والثناء على مساهماتهم في المنظمة، مما يعزز شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها حيث أن الإثراء الوظيفي يتعدى كونه مجرد تحسين أداء الموظفين إلى اعتباره يسهم في تعظيم الوظيفة نفسها من خلال زيادة نطاق وعمق المهام الموكلة للموظف. بعبارة أخرى، يتم إدخال عنصر التحدي في مجموعة من العمليات، مما يؤدي إلى إضافة مسؤوليات جديدة تشجع الموظف على النمو والتطور المهني. هذا التحدي يدفع الموظفين إلى استغلال قدراتهم بشكل أفضل، ويعزز من قدرتهم على التكيف مع مسؤوليات أكثر تعقيداً، مما يسهم في تطوير مساهماتهم الوظيفية. (أبوجياب، ٢٠١٤: ٢٤)

إضافة إلى ذلك، فالإثراء الوظيفي يعزز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي من خلال تمكينهم من تحقيق إنجازات ذات معنى، وليس مجرد تنفيذ مهام روتينية. عندما يشعر الموظف بأن لديه تأثيراً مباشراً على سير العمل واتخاذ القرارات المهمة، فإنه يكون أكثر تحفيزاً وانخراطاً في بيئة العمل. هذا النوع من التحفيز الداخلي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والإبداع، كما يسهم في تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة. (Stewart, 2009: 53)

أهداف الإثراء الوظيفي

يسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة حيث من خلال تحقيق هذه الأهداف يمكن خلق بيئة عمل محفزة ومُرضية للموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم وارتباطهم بالمنظمة على المدى الطويل، ومن أبرز هذه الأهداف ما يأتي (نصر الله، ٢٠٠٢: ٣٢):

١. **تحفيز الموظف من خلال التركيز على الدوافع الداخلية والتي** تعد أكثر تأثيراً من الدوافع الخارجية. فعندما يتم تحفيز الموظف داخلياً، يزيد التزامه الوظيفي وحماسه للعمل، مما يشبع احتياجاته للإنجاز وإثبات الذات، وهي من بين أقوى الحاجات الفردية.

٢. **تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم العمل كوحدة كاملة** وذلك من خلال جعل الموظف جزءاً من دورة العمل الكاملة، بدءاً من التخطيط مروراً بالتصميم والتنفيذ وصولاً إلى التقييم. وهذا النهج يعزز شعور الموظف بالمسؤولية عن العمل ككل ويزيد من فهمه للعمليات المختلفة داخل المنظمة.

٣. **تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات** فمن خلال الإثراء الوظيفي، يُمنح الموظف درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله. وهذا يشجع الموظفين على التفكير بشكل مستقل ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة تسهم في تحسين جودة العمل.

٤. **تحقيق الرضا الوظيفي وإشباع الحاجات النفسية والتي** تعد أحد الأهداف الأساسية للإثراء الوظيفي ويتم تحقيق ذلك من خلال تلبية احتياجات الموظف النفسية ورفع معنوياته، فعندما يشعر الموظف بالرضا عن عمله وبأنه يحقق أهدافه الشخصية والمهنية، يزداد انتماءه للمنظمة ويتحسن أدائه.

٥. **زيادة الفاعلية والكفاءة وتحقيق مستوى متميز في العمل** وذلك من خلال إشراكه في جميع مراحل العمل، بما في ذلك التصميم والتنفيذ والتقييم وهذا الإشراف يعزز من التزام الموظف ويشجعه على تقديم أداء متميز، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى المنظمة

عناصر الإثراء ومبادئه:

قسم سول خمسة عناصر للإثراء الوظيفي (Sole, 2009) وهي:

- ١- كثرة المهارات: التجديد والتنوع وتوزيع المهام والمسؤوليات التي تكون انت المسيطر عليها الادارة التعليمية.
- ٢- توزيع المهام: زيادة الصلاحيات الى الهيئة التعليمية زيادة استقلالهم ومسئولياتهم، المناطة اليهم.
- ٣- المهام ذو اهمية كبيرة : كل جوانب المطلوبة والمهام يجب اخذ بنظر الاعتبار الحالات والاولويات والزمن المخصص من الموارد البشرية والمالية.
- ٤- الاستقلالية : الالتزام بالواجبات والاعمال والأعباء الموكلة إليه وضرورة انجاز العمل، وتحمل نتائجها.
- ٥- التغذية الراجعة: وهي معرفة نتائج الأداء في الهيئة التعليمية.

ان الإثراء الوظيفي ينطوي على محورين أساسيين هما: المحور المتمثل في كثرة الأنشطة الوظيفية التي تنتهي بنتائج جيدة ذات أهمية كبيرة ، أما المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية التي يشغل الوظيفة في كيفية القيام بالمهام، والحصول على معلومات عن نتائج العمل التربوي، وان للإثراء الوظيفي خمس مبادئ مهمة هي. (الديب، ٢٠٠٧)

١- إزالة القيود: وذلك تكون برفع الحواجز والقيود من قبل القادة المسؤولين؛ لكي تعطي لهم فرصة للهيئة التعليمية التي تقوم بواجباتها العلمية والعملية، و التأكيد على الاحتفاظ بالحق والمسائلة الإدارية في أي وقت، واعطاء الحرية الكافية للإداريين لممارسة مهامهم ودورهم بعيد عن القيود والتعصب من قبل المسؤولين التي تؤدي إلى التقيد في حرياتهم، والسماح بتنفيذ واجبات وظائفهم بالشكل والطريقة التي يختارونها. كل ذلك سيمنحهم الفرص لهم انتاج و استثمار أمثل لقدراتهم، واستغلالا أكبر لها ا ترهم، وانطلاقا لروح الابتكار والإبداع لديهم .

٢- تكوين وحدة كاملة للعمل : وذلك يشجعون المسؤولون على ايجاد عمل وحدة متكاملة .

٣- اعطاء الموظفين سلطات ادارية إضافية : وهو مبدا جدا مهم من مبادئ الاثراء الوظيفي يتم فيه اعطاء الموظفين مزيد من السلطات الادارية

٤- اشراف مباشر منتظم دوري : عندما يكون المسؤول يتابع بنفسه وبشكل دوري للعمل المؤسسة وتوجيه الموظفين بشكل مباشر .

٥- تكليف الموظفين بمهام جديدة : وهذا يزيد من شعور الموظفين بالأهمية .

المحور الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت القيادة التحويلية :

دراسة عبد العال (٢٠١٦) بعنوان "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، بالإضافة إلى معرفة هل هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة تكونت من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس (الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين معهم كان ذات درجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الكلية (٣,٧٦)، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

ب. الدراسات الاجنبية:

دراسة (Zehra, 2013) بعنوان "أثر القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي.

Investigation of the Effects of Transactional and transformational Leadership on

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٧١) موظفاً يعملون في ثلاث شركات متعددة الجنسيات في تركيا. حيث ناقشت الدراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي أعتمدها (Bass & Avolio 1995) وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية، أما القيادة التبادلية من خلال بعدين هما المكافأة الموقفية، والإدارة بالاستثناء. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها الثلاث وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي

والإستشارة الفكرية على التوجه الريادي، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي لبعد الإعتبار الفردي على التوجه الريادي.

ثانيا: الدراسات المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت الاثراء الوظيفي :

١ - الدراسات العربية

هدفت دراسة الراسبي (٢٠٠٧) كيفية الاستفادة من مدخل الاثراء الوظيفي .

في تطوير المعلم الأول وادائه في مدارس التعليم الثانوي بعمان، ولمعرفة مفهوم الدخول ونظريات الدوافع التي تكون مرتبطة به وبمكوناته ومبادئه، والعوامل التي تؤثر على نجاح تطبيقه، وخطوات تطبيقه والمعوقات التي تواجه التطبيق أثناء التدريس في العملية التربوية، وتحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيب ككل وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في مجال وظيفة المعلم الأول والتخصص، وطورت لذلك استبانة مكوناً من (٦١) فقرة، كما قام اجراء مقابلة مفتوحة وعلنية في المجتمع البحث مع عدد من المشرفين والمشرفات التربويين في وزارة التربية بسلطنة عمان، وقد تألفت العينة الأولى من عينة الدراسة من (٦٠٣) مدرس ومدرسة، وأما الفئة الثانية من مجتمع الدراسة فقد تكونت من (١١) مشرفاً ومشرفة، وقد كانت الدراسة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات افراد الفئة الواحدة الأولى من عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في مجال وظيفة المعلم الأول والتخصص، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات افراد الفئة الأولى من عينة مجتمع الدراسة الميدانية تُعزى لمتغير الاختيار كمشرف مقيم في المدرسة على جميع محاور الدراسة. ومن أهم نتائج المقابلة: أن هناك مراقبة واهتمام جيد من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة المعلم.

٢ - الدراسات الاجنبية :

هدفت دراسة أزيز وابمبول (Abimbola,2016) ايجاد العلاقة بين الاثراء والدافعية للعمل في المؤسسات التربوية الحكومية، وأداء المهام، ومستوى الموظفين من الرضا عن العمل لدى العاملين الإداريين التربويين في ثلاث جامعات حكومية رصينة تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا Nigeria-Lagos، واستخدم المنهج الوصفي، عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (٣٣١) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية وجيدة بين عناصر الاثراء الوظيفي ومستوى رضا وأداء الموظفين للعمل، الإثراء الوظيفي وعناصر لدى العاملين يوفر الحرية، ومزیداً من المهارة ، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل .

الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته ونتائج التحليل

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي ، يكون مناسب ومتلائم هذا المنهج في التحليل العلمي المرتب لوصف مشكلة او ظاهرة معينة وتحليلها نوعياً وكماً بواسطة ادخال البيانات المضبوطة عن الظاهرة ودراستها (Wallen , 1993, p. 370) ويمكن معرفة العلاقات بين الظاهرة الموجودة والتأكد أكثر ان المشكلة المدروسة ليس مجرد قراءتها يجب ان تكون ضمن اصول محددة (والشريف،٢٠٠٧: ٢٨) وعند الاعتماد على الاجابات الحقيقية نحصل على معامل الارتباط ومعرفة العلاقة بين متغيرين " القيادة التحويلية و الإثراء الوظيفي " اعتمد الباحث هذا النوع من الدراسات.

ثانياً . مجتمع البحث:

ان المجتمع يعرف بأنه كل الأفراد الذين يمثلون مشكلة البحث اي كل الافراد العينة والمتصلة بمشكلة البحث(خليل ، ٢٠٠٩: ٢١٧) ان مجتمع البحث الحالي يتألف من مدرء المدارس الثانوية في محافظة واسط البالغ عددهم (٣١٥) ، من الذكور والإناث العاملين في مديريات التربية للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ .

ثالثاً: عينة البحث

العينة تعرف : بانها جزء من المجتمع البحثي للمشكلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل ان بواسطتها تكون النتائج العينة وتعمم على المجتمع بأكمله (عباس، ٢٠١١: ٢١٨) لذا اختار الباحث الطريقة العشوائية للعينة الطبقية التي تتناسب مع المجتمع البحث الحالي تم اختيار (٢٠٠) مدير ومديرة وبحسب متغير الجنس وجدول (١) في أدناه يوضح ذلك.

جدول (١)

توزيع افراد العينة بحسب الجنس

المجموع	الجنس		العينة
	الأنثى	الذكور	
٢٠٠	١٠٠	١٠٠	مدرء المدارس

رابعاً: أدوات البحث

الأداة الاولى: مقياس القيادة التحويلية

اعتمد الباحث مقياس (المومني والقضاة ، ٢٠٠٨) للقيادة التحويلية، وتكون المقياس بصورته الاولى من (٣٠) فقرة وتم اختيار بدائل الاجابة عن فقرات المقياس باستعمال ليكرت الطريق الناجحة لتلك الدراسات (ذات الخماسي التدرج) بحيث يختار المدير الخاضع ان يقاس أحد من الاختيارات: (دائماً وتؤخذ ٥ ، غالبا وتؤخذ ٤ ، احيانا وتؤخذ ٣ ، نادرا وتؤخذ ٢، ابدا وتؤخذ ١) . وقد عرف (المومني والقضاة ٢٠٠٨) القيادة التحويلية هي "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة .

التحليل المنطقي مقياس القيادة التحويلية وفقراته .

إن المحكمين عندما اتفقوا على صلاحية ومداهها مجموعة الفقرات التي اعدت لقياسه فان نوعاً من أنواع الصدق والذي يسمى بالصدق الظاهري (Ebel,1972) وللتثبت جزء الفقرات ومطابقتها في المقياس الخاص الذي تم اعادة صياغته وانجازه من اجل قياسها قام الباحث بعرض المقياس اوليا على اساتذة من المحكمين من ذوي الاختصاص في قسم العلوم والنفسية والتربوية و اختصاص الادارة التربوية وذلك لمعرفة صلاحية الفقرات في قياس القيادة التحويلية ، واعتمد الباحث على نسبة اتفاق (٨٠%) كمعيار ومحك لقبول الفقرة من عدمه، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات ولم يتم استبعاد أي منها.

التطبيق الاستطلاعي

طبق المقياس على مجتمع وعينة عشوائية وايضا تكون استطلاعية قوامها (٢٠) فردا تم اختيارها العشوائية من العينة التي تم دراستها سابقا وبعد الإنهاء تبين للباحث توجد تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة ، والمؤشرات ايجابية وكان معدل الوقت اللازم للإجابة (١٥) دقيقة.

التحليل الإحصائي لمقياس القيادة التحويلية وفقراته:

١- الاتساق الداخلي (صدق الفقرات): قام حسابه من خلال الاجراء الآتي:

٢- العلاقة بين الفقرة ودرجته والدرجة الكلية

قام الباحث بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لكي يعرف نوع وقوة التي تؤثر على الصلة الارتباطية بين درجة فقرة والدرجة الكلية عند المقياس . ووجده أن الارتباط ومعامله جميعا كانت تقول الى توجد علاقة موجبة وذات احصائية إذ ان كانت القيم الارتباطية أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,٠٨٧) بدرجة حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٥). والجدول (٢) يبين.

جدول (٣) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية القيادة التحويلية ومقياسه.

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	٠,٣٦٥	١١	٠,٣٥٨	٢١	٠,٢٤٠
٢	٠,٢٢٨	١٢	٠,٢٣٩	٢٢	٠,٣٨٩
٣	٠,٢٩٨	١٣	٠,٣٤٩	٢٣	٠,٤٧٢
٤	٠,٢٦٤	١٤	٠,٣٠٦	٢٤	٠,٤٠٣
٥	٠,٣١٤	١٥	٠,٢٥٥	٢٥	٠,٣٥٤
٦	٠,٢٧٧	١٦	٠,٣٩٦	٢٦	٠,٢١٤
٧	٠,٣٣٤	١٧	٠,٢٦٦	٢٧	٠,٣٢٥
٨	٠,٤٠٠	١٨	٠,٣٤٤	٢٨	٠,٣٢٢
٩	٠,٢٩٤	١٩	٠,٤٤٠	٢٩	٠,٣٠٨
١٠	٠,٢٣٥	٢٠	٠,٣٥٣	٣٠	٠,٢١٢

ب- الخصائص سيكومترية للمقياس:

يجب يكون التحقق من الخصائص القياسية (سيكومترية) للمقاييس قسم علم النفس من الواجبات الضرورية إذ تكون التقديرات إلى مدى فاعلية الاداة في معرفة القياس التي سوف تعد لقياسه ليتمكن الاعتماد عليها في قياس الخاصية (Carmines, 1980 p:77)، وان الباحث قام بإجراء التحقق من مؤشر المقياس وصدقه وثباته وكما يأتي:

صدق المقياس (Validity)

١ - الصدق الظاهري (Face Validity)

يجب ان يكون التحقق من هذا النوع من الصدق في مقياس التحويلية من خلال معاينته على المحكمين من ذوي المختصين من قسم العلوم التربوية والنفسية. والأخذ بأرائهم لان آرائهم مهمة حول مدى صلاحيات الفقرات، وابدوا موافقتهم الكل على صلاحية المقياس وفقراته لقياس القيادة التحويلية.

٢ - صدق البناء (Construct Validity)

لقد أشارت (ashre) إلى المقياس الذي تم اختياره فقراته في ضوء مؤشر اثنان هما: البيانات وتحليلها وتقديري الذين قاموا بالتحكيم من ذوي الاختصاص من قبل قسم العلوم التربوية والنفسية للفقرات فانه يتمتع (بصدق البناء) (Anastasi, 1982) وقد تحقق مثل هذا النوع من الصدق للمقياس في ضوء المؤشرات الآتية:

- صلاحية الفقرات: وقد قام التحقق من خلال عرض الفقرات التي وافق عليها المحكمين للمقياس ان المحكمين مهمتهم الاساسية معرفة مدى تمثيلها لجوانب متغير القيادة الاخلاقية والذين ادو دورهم على صلاحية الفقرات لقياس ما صممت من اجل قياسه وكما اشرنا في اعلاه.
- معامل الارتباط بين درجات الفقرات وكل فقرة المقياس والدرجة الكلية للمقياس: أي خلال الاتساق الداخلي لمتغير قياس القيادة التحويلية الذي بينت أن الدرجات التي حصلت عليها كل الفقرات كانت متصلة مع بعضها البعض وبدلالة احصائية بالدرجة الكلية للمقياس كما موضح في الجدول (٣).

ثبات المقياس:

ويقصد بالثبات أن يعطي الاختبار نفس النتائج أو تكون متشابهة أو متقاربة حد قياس الخاصية ان استعمل أكثر مرة (الخرزاعلة، ٢٠١١:). وتم التثبت على مدى ثبات المقياس من خلال الاتي :

أ- طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest Method)

ولقد قام الباحث بتطبيق مقياس المتغير الاول القيادة التحويلية لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة بلغت (٣٠) مستجيب وبعد انتهاء التطبيق الثاني تم استعمال ارتباط بيرسون للمعرفة ان طبيعة رابط العلاقة بين درجات التطبيقين الأولى والثانية، وقد تبين أن الثبات قيمته (٠,٨١) وهنا يكشف لنا عن معامل الاستقرار النتائج وذلك بوجود مدة زمني (عيسوي، ١٩٨٥). وقد عدت هذه القيمة مؤشراً جيداً .

ب - معادلة ألفا كرونباخ :

باستعمال معادلة الفاكرومباخ وقد كان معامل ثبات القيادة التحويلية بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٧٩) وهو ثبات ممتاز يمكن الركون إليه .

وصف المقياس بصورته النهائية

يتكون مقياس القيادة التحويلية بصورته النهائية من (٣٠) فقرة متدرجة ب خمس بدائل وبذلك تكون اعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المحيب هي (150)، واقل درجة (30) ، والمتوسط الفرضي للمقياس هو (90) .

الأداة الثانية: مقياس الاثراء الوظيفي

اطلع الباحث على الكثير من الدراسات السابقة ومشاهدة للمقاييس ذات العلاقة بموضوع بحثها الحالي، قد تبنا الباحث مقياس (عوادة، ٢٠٢٣) والذي عرفه (هو عملية يتم من خلاله منح المعلمين الحرية في طريقة تنفيذ المهام الموكلة اليهم دون مراقبة مستمرة مع منحهم بعض الصلاحيات لاتخاذ القرار مما يزيد من دافعيتهم للعمل ورفع مستوى الاثراء الوظيفي.

وتكون المقياس بصورته الاولى (٤٠) فقرة ولغرض تصحيحه وإيجاد الدرجة الكلية له ككل التي يجب ان يحصل عليها المستجيب فانه قام بوضع أمام كل فقرة خمسة بدائل على وفق ليكرت الطريقة التي تكون مناسبة لهذه الدراسة ، بوصفها افضل الطرائق العلمية وكانت البدائل هي (تنطبق علي تماما وتحصل على ٥ درجات، غالبا ما تنطبق علي ٤ درجات، تنطبق علي احيانا ٣ درجات، نادرا ما تنطبق علي درجتان، لا تنطبق علي ابدا درجة واحدة) .

التحليل المنطقي لفقرات مقياس الاثراء الوظيفي

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولى محكمين من ذوي الاختصاص من قسم العلوم التربوية والنفسية لبيان مدى صلاحية الفقرات في قياس متغير الاثراء الوظيفي وقام الباحث على الاعتماد على جزء بسيط من نسبة اتفاق (٨٠%) كمعيار لكل فقرة التي تقبل ، ووفق هذا الاجراء تم قبول جميع الفقرات اذ حازت على نسبة ١٠٠ % .

التطبيق الاستطلاعي

طبق المقياس على جزء من المجتمع وهو العينة العشوائية بلغت (٢٠) فردا وقام الباحث بأختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع وبعد قام الباحث من الانتهاء من التطبيق اتضح للباحث ان تعليمات وفقرات المقياس كانت جدا مفهومة وواضحة وكل المؤشرات كانت ايجابية ومرتبطة .

التحليل الإحصائي مقياس الاثراء الوظيفي وفقراته وتم خلاله :

١ - الاتساق الداخلي (الصدق ومعها الفقرات): تم حساب الاتساق الداخلي من خلال:

٢ - الفقرة وعلاقتها ودرجتها الكلية:

وقد اعتمد الباحث معامل (بيرسون) وجدو أن جميع معاملات الارتباط كاملتا وجود دالة احصائياً ، فقد كانت ارتباطها بقيمتها بالدرجة الكلية اكبر من الجدولية التي تبلغ (٠,٠٨٧) بدرجة حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٥) والجدول (٤).

جدول (٤) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الاثراء الوظيفي

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	٠,٤٤٩	١١	٠,٢٦١	٢١	٠,٤١٥	٣١	٠,٢٦٢
٢	٠,٣٥٦	١٢	٠,٤٢٣	٢٢	٠,٢٧٦	٣٢	٠,٢٧١
٣	٠,٣٧٦	١٣	٠,٢٢٢	٢٣	٠,٤٠٧	٣٣	٠,٤٣٣
٤	٠,٤٥٠	١٤	٠,٣٧٣	٢٤	٠,٤٤٣	٣٤	٠,٢٤١
٥	٠,٣٩١	١٥	٠,٢٥٢	٢٥	٠,٢٤٠	٣٥	٠,٣٢٥
٦	٠,٢٨٢	١٦	٠,٢٨٧	٢٦	٠,٢٨٣	٣٦	٠,٢٤٩
٧	٠,٢٥٤	١٧	٠,٢١١	٢٧	٠,٢٩٤	٣٧	٠,٢٩٣
٨	٠,٣٣١	١٨	٠,٤١٨	٢٨	٠,٣٩٨	٣٨	٠,٣٩١
٩	٠,٢٤٠	١٩	٠,٣٩٠	٢٩	٠,٢٣٣	٣٩	٠,٣٥٣
١٠	٠,٤١٨	٢٠	٠,٣٢٤	٣٠	٠,٣٨٢	٤٠	٠,٣٤١

ب- الخصائص السيكومترية للمقياس:

وقام الباحث بالتحقق من صدق المقياس وثباته وكما يأتي:

مؤشرات صدق المقياس (Validity)

١- الصدق الظاهري (Face Validity)

وقد تحقق النوع من الصدق في مقياس الاثراء الوظيفي عرضه على مجموعة من المختصين من قسم العلوم التربوية والنفسية اختصاص ادارة تربوية حول صلاحية الفقرات ، والذين قامو على الاتفاق على صلاحية المقياس وكل فقراته لمقياس ما وضع لأجله.

٢- صدق البناء Construct Validity

وقد قام بالتحقق من النوع هذا من الصدق للمقياس من خلال المؤشرات التالية :

- الفقرات وصلاحيتها: وقد تحقق خلال عرض المقياس وفقراته على المحكمين .
 - معامل الارتباط الدرجات كل الفقرات يعني فقرة فقرة والدرجة الكلية للمقياس: من خلال الداخلي الاتساق لمقياس الاثراء الوظيفي الذي كانت درجاتها وبالأثبات والفقرات جميعها مرتبطة بالدرجة الكلية للمقياس وبدلالة إحصائية .
- موضح في الجدول (٤).

ثبات المقياس:

أ- طريقة إعادة الاختبار (Test- Retest)

لقد قام الباحث بعمل تطبيق مقياس الاثراء الوظيفي لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة بلغت (٣٠) مستجيب وقام بعد انتهاء من هذا التطبيق الثاني حيث تم استعمال معامل بيرسون (Pearson Correlation) التي تساعدنا على معرفة طبيعة العلاقة الرابطة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، ظهر أن الثبات (٠,٨٣)، وقد عدت هذه القيمة مؤشراً جيداً .

ب - معادلة الفا كرونباخ :

باستعمال معادلة الفا كرونباخ بلغ معامل ثبات متغير الاثراء الوظيفي بطريقة كرومباخ (٠,٨٠) وهو ثبات جيد ويمكن القبول إليه .

وصف المقياس نهائيا

ان مقياس الاثراء الوظيفي بصورته النهائية من (٤٠) فقرة ببدائل الخمسة متدرجة وبذلك تكون درجة العليا يمكن أن يحصل عليها المحيب هي (٢٠٠)، وأقل درجة (٤٠) ، والمتوسط الفرضي للمقياس هو (١٢٠).

الوسائل الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج الحاسوب الآلي (SPSS) لحساب الوسائل الإحصائية التي استخدمت في البحث وكما يأتي:

- الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على المتغيرين لدى العينة.
- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لحساب الارتباطات بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياسي البحث (القيادة التحويلية والاثراء الوظيفي) كما قام الباحث بالتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث .
- معادلة الفا كرونباخ للاتساق الداخلي قام باستخدام و استخراج الثبات بطريقة الفا للاتساق الداخلي.

عرض النتائج مناقشتها وتفسيرها:

الهدف الاول : التعرف على القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الثانوية ..

ان النتائج التي ظهرت في البحث تشير ان المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة على المقياس قد بلغ (٩٩,٩٨٣٣) درجة معياري قدره (١٢,٤٢٧٩٣) درجة، ولكي نتعرف على الفروق ذو الدلالة احصائيا بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي الذي بلغ (٩٠) درجة ، فقد عمل الباحث باستعمال الاختبار التائي للعينة الواحدة ظهر ان الفرق (دال احصائيا) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وكانت القيمة التائية المحسوبة (٢٢,٢١) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، و حرية (١٩٩) ومعنى هذا الكلان ان عينة البحث لديهم مستوى عال من القيادة التحويلية والجدول (٥) والشكل (١).

المتوسطين الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس القيادة التحويلية

المتغير	العينة	الحسابي	المعياري	الفرضي	القيمة التائية t *		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
القيادة التحويلية	٢٠٠	٩٩,٩٨٣٣	١٢,٤٢٧٩٣	٩٠	٢٢,٠٢١	١,٩٦	دالة

ويتبين ان جدول (٥) و (١) من الشكل عينة البحث تمتلك اكبر تفوق في متغير القيادة التحويلية ويعزو الباحث ذلك الى ان مدرء المدارس الاعدادية لديهم جملة من السلوكيات والافعال التي اكتسبوها خلال مسيرتهم في السلك التعليمي والاعداد الجيد لهم منذ بدء دراساتهم في الكليات والدورات بعد ذلك كل ذلك ساهم في جعل المدير يقوم بمجموعة سلوكيات تجاه المتعلم ، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه انساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه .

الهدف الثاني : التعرف على الاثرء الوظيفي لدى مدرء المدارس الثانوية.

ان النتائج التي اظهرت في البحث الحالي ان درجة العينة لمتوسط الحسابي على المقياس قد بلغ (١٣٨,٥٦) درجة معياري قدره (١٦,٢١) درجة، ولمعرفة دلالة الفرق بين متوسط الفرضي والحسابي الذي بلغ (١٢٠) درجة، قام الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة وبينت النتائج التي ظهرت ان الدالة احصائيا في مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٥,٤٩٤) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، وحرية الدرجة (١٩٩) مما يفسر هذا ان عينة البحث يتصفون بمستوى عال من الاثرء الوظيفي، والجدول (٧) يوضح والشكل (٢) يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري القيمة التائية لمقياس الاثرء الوظيفي

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية * t		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
الاثرء الوظيفي	٢٠٠	١٣٨,٥٦	١٦,٢١	١٢٠	١٥,٤٩٤	١,٩٦	دالة

ويفسر الباحث ان هذه النتيجة توجد هناك مستوى عال من الاثرء الوظيفي عند المديرين الأمر الذي يحميهم ويساعدهم في انجاز واجباتهم الوظيفية الموكلة لهم واتقانها ذلك، اي الحصول على الاثرء الوظيفي بدرجة عالية عند افراد عينة الدراسة والبحث المراد دراسته من المدرء سببه ارتفاع درجة القيادة التحويلية لديهم الامر الذي بدوره يؤدي او يساعد في زيادة جودة العمل وقيمه لدى المدرء .

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و الاثرء الوظيفي لدى مدرء المدارس الاعدادية.

للتحقق من هذا الهدف ، قام الباحث باستلام اجابات العينة على مقياسي القيادة التحويلية و الاثرء الوظيفي، ثم استعمل الباحث ارتباط بيرسون فكانت النتائج كما مبينة في الجدول(٩).

العلاقة بين القيادة التحويلية والاثرء الوظيفي

العدد	قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية و الاثرء الوظيفي		القيمة التائية		مستوى الدلالة (٠,٠٥)
			المحسوبة	الجدولية	
٢٠٠	٠,٣٠٣		٣,٤٣٥	١,٩٦	دالة

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والاثراء الوظيفي بلغت (٠,٣٠٣)، ولمعرفة العلاقة ودلالاتها قام الباحث باستخدام دلالة الارتباط الاختبار التائي وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة التي قام الباحث بدراستها هي (٣,٤٣٥)، وهي كبيرا جدا جدا بالنسبة من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨)، مما يفسر هذا الكلام على انه وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين القيادة التحويلية و الاثراء الوظيفي وقام بالتأكد على النتيجة هذه هو الاختبار التائي لدلالة الارتباط عند مستوى معنوية ٥%، يهذه يعني ان النتيجة والقرار يكون مقبول بدجة ثقة ٩٥% . ويفسر العلاقة الارتباطية الايجابية الطردية بين القيادة التحويلية و الاثراء الوظيفي اي ظهور القيادة التحويلية عند المدراء وقيامهم بسلوكها لدى المدراء يؤدي الى اظهار سلوكيات تكون دالة على الاثراء الوظيفي والعكس هو صحيح.

الاستنتاجات

استنتج الباحث في ضوء النتائج التي توصلت إليها إلى ما يأتي:

- ١- ان مدراء المدارس الثانوية يتصفون بالقيادة التحويلية.
- ٢- ان مدراء المدارس الاعدادية يتصفون الاثراء الوظيفي.
- ٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والاثراء الوظيفي.

التوصيات:

يوصي الباحث في ضوء نتائج بحثها بما يأتي:

- ١- العمل الجاد على الاستمرار بعقد الدورات التدريبية وتنظيم البرامج المهنية والادارية التي من شأنها تقوية والمحافظة على مستوى القيادة التحويلية العالي لدى المدراء في المدارس.
- ٢- تعزيز مبادئ وممارسات القيادة التحويلية في ادارات المدارس في جمهورية العراق.
- ٣- عمل برنامج متقن من شأنها زيادة مستوى الاثراء الوظيفي لدى مدراء المدارس .

المقترحات:

اقترح الباحث ما يأتي:

- ١- اجراء بحث شبيه عن متغير القيادة التحويلية و الاثراء الوظيفي عند مدراء المدارس الابتدائية ومقارنة نتائجها بنتائج البحث الحالي.
- ٢- اجراء بحث مماثل هدفه معرفة القيادة التحويلية لدى معاونين في المدارس
- ٣- القيام بدراسة تتناول متغيرات اخرى من شأنها التأثير في متغير الاثراء الوظيفي.

المصادر

١. ابو جياب، محمد محمد مصطفى، (٢٠١٤)، "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، ادارة الاعمال .
٢. اشتيوي، محمد (٢٠١٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث. ٥ (١)
٣. الجارودي، ماجدة. (٢٠٠٧) إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض
٤. جرنبرج، وبارون، (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، تعريب ومراجعة الرفاعي، رفاعي وبسيوني، اسماعيل)، السعودية : دار المريخ للنشر.
٥. حداد ، ميسون طعيمه عطا الله (٢٠٢٢) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد (٦) العدد (٧).
٦. سليمان بن ناجم حسين العبدلي، محمود عبد التواب عبد التواب فضل (٢٠٢٣)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد ٢٨.
٧. الشهراني رحمة (٢٠١٩) القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. (١٧).
٨. الكلالدة، طاهر، (٢٠١٣)، " الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية "، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون .
٩. مطر، إيمان صالح (٢٠١٣). تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة، ط١، الرياض: فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
١٠. نصر الله ،حنا (٢٠٠٢) ادارة الموارد البشرية. دار الأزر ،عمان
١١. بولص ، جورج افرام ، (١٩٧٧) : اتجاهات طلبة جامعة بغداد نحو بعض المفاهيم التربوية الاجتماعية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
١٢. عبد الجيد ، أشرف عبد التواب ، وفضل ، محمود عبد التواب (٢٠١٩). واقع الاثر الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية دراسة مسحية . مجلة التربية ، مج ٢، ١٨٢ع، ص١٢-٤٩.
١٣. البلادي ، صالح مطير (٢٠١٠) . الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى - كلية التربية . مكة المكرمة .
١٤. محمد سرحان المخلافي (٢٠١٨ م): القيادة الفاعلية وقدارة التغيير، الكويا، مكتبة الفلاح للنشر.
١٥. سالأ سعيد القحطاني (٢٠١٨ م): القيادة الإدارية، التحول نحو نمو القيادي العالمي، ط ٢ ، الرياض.
١٦. البلادي، صالح مطير (٧١٧١) . الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. كلية التربية
١٧. أبو النصر، مدحت محمد (٧١١١) . الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
١٨. البلادي، صالح مطير. (٢٠١٠) . الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
١٩. الوديناني، محمد معيض. (٢٠١٤) . اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام. مجلة دراسات، مج ٤١ ، ع ٢ ، ص ٨٦٢ - ٨٨٠.
٢٠. نصر الله، حنا (١٤٤١) . إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الأزر.
٢١. الديب، عبدالسلام عمار .(٢٠٠٧) فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع
٢٢. التأمين في الجماهيرية الليبية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية. الخرطوم. السودان.

٢٣. دراسة عبد العال (٢٠١٦) بعنوان "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.
٢٤. دراسة (Zehra, 2013) بعنوان "أثر القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي.
٢٥. الراسبي ، سعيدة بنت محمد (٢٠٠٧). تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي. ط ١. عُمان. مسقط.
٢٦. المومني، خالد والقضاء، محمد (٢٠٠٨) فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في اقليم
٢٨. ٨٠٠-٥٤، ٥) شمال الاردن، مجلة العلوم الانسانية، ٢٢ .
٢٩. تغريد ياسر عواودة، (٢٠٢٣) ، واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة القدس ، فلسطين .

المصادر الأجنبية

30. Agus Purwanto, Khaerul Fahmi, Anwar Sulaiman, 2023, Linking of Transformational Leadership, Learning Culture , Organizational Structure and School Innovation Capacity : CB SEM AMOS Analysis, JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT
31. Al-Harbawi, M. (2019). Extent of application of job enrichment and job expansion in the Hebron municipality. Unpublished Master Thesis, College of Graduate Studies, Hebron University, Palestine
32. Anderson, Matthew (2022) "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," International Social Science Review: Vol. 93 : Iss. 1 , Article 4.
33. Assurance in Education," ٢٢no. ٣(٢٠١٤): ٨٥-٢٧٣
34. Iskandar Saputra Riswanti Rini, Hasan Hariri (2022) Principal's Transformational Leadership in Education Era 4.0: A Literature Review, International Journal of Current Science Research and Review, Volume 05 Issue 08,
35. Luneburg, Fred, "Motivating by enriching jobs to make them more challenge", International journal for management, business and administration, volume15, 2011.
36. Osias Kit T. Kilag et al (2024) Transformational Leadership and Educational Innovation, International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence Volume 1, Issue no. 1
37. Pounder James, "Quality Teaching through Transformational Classroom Leadership," Quality
38. Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnm, Adebokola, "Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the nonacademic staff in Nigerian public", Management& Marketing, Vol. XII, issue2/2014
39. Simsek Hasan, "Transformational Leadership in Educational Context: A Fantasy of Education Scholars. Editor's Choice: Selected Keynote Speech," Eurasian Journal of Educational Research, no. 51 (2013): 1-6.
40. Special Reference to a Private University, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 252 -260
41. Supriya, Choudhary, "Job enrichment: A tool for employee motivation", International journal of applied research, 2016

42. Vijay, M. & Indradevi, R. (2015). A study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with
43. Vol. 02 No.03
44. Schmidt, F.L., Shaffer, J.A., & Oh, I-S. (2016): Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, 61.
45. Bennis ,(1985) W.and Nanus ,B. (6220) . Leaders . New York : Harper and Row
46. Bass , B.M. and Avolio, B.J. (6220). " Transformational Leadership : a response 1993.
47. Sole, F. (2009). A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations, *Measuring Business Excellence*, 13(4), 3-11.
48. Azeez ‘R and Abimbola ‘M. (2016) Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State .*International Journal of Human Resource Studies*, 6
49.)1(,89-104.