



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية

نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

**Organizational Symmetry as A Mediator Variable in the
Relationship Between Transformational Leadership and
Motivation Towards the Work of the Employees of the
Educational Directorates in Hebron Governorate**

إعداد

عبير شريف محمد السويطي

إشراف

أ. د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2023م

إجازة الرسالة

التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل

لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

إعداد الطالبة

عبير شريف محمد السويطي

إشراف

أ. د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة يوم الإثنين بتاريخ 2023/6/5م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....
.....

.....
.....

أ. د. سمير أبو زنيد / مشرفاً ورئيساً

د. حكيم حجه / ممتحناً خارجياً

د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1444هـ - 2023م

قال تعالى:

قال تعالى ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ مِنَّا فَضْلًا يَا جِبَالُ أَوِيبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَأَلْنَا لَهُ الْحَدِيدَ * أَنْ
اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاَعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ * وَلِسْلِيمَانَ الرِّيحَ
عُدُوها شَهْرٌ وَرَوَاحُها شَهْرٌ وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ وَمِنَ الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ
وَمَنْ يَزِغْ مِنْهُمْ عَنْ أَمْرِنَا نُذِقْهُ مِنْ عَذَابِ السَّعِيرِ * يَعْمَلُونَ لَهُ مَا يَشَاءُ مِنْ مَحَارِبَ
وَتَمَاثِيلَ وَجِفَانَ كَالْجَوَابِ وَقُدُورٍ رَاسِيَاتٍ اعْمَلُوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ﴾

[سبأ: 10 - 13]

الإهداء

إفلسطين الحبيبة أرضاً وشعباً

إقرار

أقرّ أنا معدّة الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

عبير شريف محمد السويطي

التاريخ: / / 2023م

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، يطيب لي بعد إتمام هذا العمل أن أتوجه إلى العلي القدير بالحمد والشكر والثناء على عظيم نعمته، وامتنالاً لقوله عز وجل: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾ يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من جامعة الخليل التي احتضنتني، ولكلية الدراسات العليا التي منحتني هذه الفرصة لإكمال مسيرتي العلمية، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، والذي منحني من وقته وعلمه لإخراج هذا العمل إلى النور، كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام لمحكمي الدراسة: الدكتور حكم حجه والدكتور محمد الجعبري الذين تفضلوا بمناقشة هذه الدراسة، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأساتذتي وزملائي وزميلاتي في برنامج ماجستير إدارة الأعمال لما أتاحوه لي من وقت وتسهيلات ولما قدموه من دعم ومساندة لإتمام هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

.....	إجازة الرسالة
أ.....	الإهداء
ب.....	إقرار
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	فهرس المحتويات
خ.....	فهرس الجداول
ذ.....	فهرس الملاحق
ر.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
س.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....	مقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أسئلة الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
8.....	أهمية الدراسة
9.....	فرضيات الدراسة
10.....	حدود الدراسة
10.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة
12.....	نموذج الدراسة

13..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

14.....	الإطار النظري
14.....	أولاً: القيادة التحويلية
15.....	مفهوم القيادة التحويلية:
16.....	أهداف القيادة التحويلية:
17.....	أبعاد القيادة التحويلية:
20.....	أنماط القيادة التحويلية:
23.....	تطبيق القيادة التحويلية في التعليم:
23.....	خصائص القائد التحويلي:

24.....	وظائف القائد التحويلي:
27.....	ثانياً: التماثل التنظيمي
28.....	مفهوم التماثل التنظيمي
29.....	أبعاد التماثل التنظيمي
31.....	أهمية التماثل التنظيمي
33.....	ثالثاً: الدافعية نحو العمل
33.....	مفهوم الدافعية:.....
34.....	وظائف الدافعية:
34.....	تأثير البيئة على الدافعية:.....
35.....	مفهوم الدافعية نحو العمل
36.....	أنواع الدافعية نحو العمل
37.....	أهمية الدافعية نحو العمل:
39.....	الجوانب الرئيسية للدافعية نحو العمل:.....
40.....	وظائف الدافعية نحو العمل:
42.....	الدراسات السابقة
42.....	المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:
50.....	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي
57.....	المحور الثالث: الدراسات ذات العلاقة بالدافعية نحو العمل
60.....	التعقيب على الدراسات السابقة:

62..... الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....

63.....	مقدمة.....
63.....	منهج الدراسة.....
63.....	مجتمع الدراسة
63.....	عينة الدراسة
65.....	مقاييس الدراسة.....
65.....	أولاً: مقياس القيادة التحويلية
67.....	ثانياً: مقياس التماثل التنظيمي
70.....	ثالثاً: مقياس الدافعية نحو العمل
71.....	تصحيح المقاييس:
72.....	إجراءات الدراسة.....
73.....	متغيرات الدراسة
73.....	الأساليب الإحصائية.....

75.....الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....

96.....الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....

97.....أولاً: مناقشة نتائج الدراسة.....

107.....ثانياً: التوصيات.....

109.....المصادر والمراجع.....

109.....أولاً: المراجع العربية.....

118.....ثانياً المراجع الأجنبية.....

123.....الملاحق.....

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية 64
- جدول (2): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس. 66
- جدول (3): معاملات الثبات لمقياس القيادة التحويلية 67
- جدول (4): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس. 68
- جدول (5): معاملات الثبات لمقياس التماثل التنظيمي 69
- جدول (6): معاملات ارتباط فقرات مقياس الدافعية نحو العمل مع الدرجة الكلية للمقياس 70
- جدول (7): معامل الثبات لمقياس الدافعية نحو العمل 71
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 76
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 78
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 81
- جدول (11): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل 82
- جدول (12): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل 83

جدول (13): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التماثل التنظيمي بأبعاده والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. 84

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. 85

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التماثل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. 87

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. 89

الجدول (17): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح مع بيانات الدراسة الحالية (ن=291)..... 92

الجدول (18): أوزان الانحدار للنموذج (Regression Weights)..... 93

الجدول (19): التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل في ظل وجود التماثل التنظيمي كوسيط..... 94

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى 124
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين 129
- ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية 130
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الخليل إلى مديريات التربية والتعليم/ محافظة الخليل ... 136
- ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة موجه من مركز البحث والتطوير إلى مديريات التربية والتعليم/ محافظة الخليل 137

التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم

إعداد: عبير شريف السويطي

إشراف: أ.د. سمير أبو زنيد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل البالغ عددهم (572) موظفاً وموظفةً، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغت الردود (291) رداً، واستخدمت الباحثة ثلاث مقاييس لتحقيق أهداف الدراسة وهي: مقياس للقيادة التحويلية، ومقياس للتماثل التنظيمي، ومقياس للدافعية نحو العمل.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومستوى التماثل التنظيمي لديهم ومستوى دافعتهم نحو العمل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل من، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.578)، ووجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينها (0.660)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.657).

وأظهرت النتائج وجود أثر لكل من التأثير المثالي والاعتبارات الفردية في الدافعية نحو العمل، حيث فسرت (33.0%) من التغير في الدافعية نحو العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية في التماثل التنظيمي، حيث فسرت (42.8%) من التغير في التماثل التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة (التشابه، والعضوية) تؤثر في (الدافعية نحو العمل)، حيث فسرت (43.7%) من التغير في الدافعية نحو العمل.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لهما أثر إيجابي على الدافعية نحو العمل، حيث يلعب التماثل التنظيمي دوراً هاماً في زيادة أثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل، ويتوسط التماثل التنظيمي جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة ببعض التوصيات أهمها المحافظة على المستويات المرتفعة التي يتمتع بها العاملون في مديريات التربية والتعليم من حيث ممارستهم للقيادة التحويلية، أو التماثل التنظيمي أو دافعتهم نحو العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التماثل التنظيمي، الدافعية نحو العمل.

Organizational symmetry as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and motivation towards work among workers in education directorates

Prepared by: Abeer Sharif Al-Sweiti

Supervision: Prof. Samir Abuznaid

Abstract

The study aimed to identify the mediating role played by organizational symmetry in the relationship between transformational leadership and motivation towards work among workers in education directorates. The researcher used the descriptive, analytical and relational approach. (572) male and female employees, The questionnaire was distributed electronically using the stratified random sample method, and the responses amounted to (291) responses, and the researcher used three measures to achieve the objectives of the study, namely: a measure of transformational leadership, a measure of organizational similarity, and a measure of motivation towards work.

The results showed that the level of employees in the education directorates in Hebron governorate practicing transformational leadership, their level of organizational symmetry, and their level of motivation towards work, from their point of view, came to a large degree.

The study indicated that there is a direct positive relationship between transformational leadership and motivation towards work, where the correlation coefficient of the relationship between them reached (0.578), and the existence of a positive direct relationship between transformational leadership and organizational symmetry, where the correlation coefficient of the relationship between them reached (0.660), and the study also found that there is a direct positive relationship between organizational symmetry and motivation towards work, as the correlation coefficient for the relationship between them was (0.657).

The results showed that there is an effect of each of the ideal effect and individual considerations in the motivation towards work, as it explained (33.0%) of the change in the motivation towards work. The study also concluded that there is a statistically

significant effect of ideal influence, intellectual stimulation, and individual considerations in organizational symmetry, as it explained (42.8%) of the change in organizational symmetry.

The study concluded that the independent variables (similarity and membership) affect (motivation towards work), as they explained (43.7%) of the change in motivation towards work.

The results showed that transformational leadership and organizational symmetry have a positive effect on motivation towards work, where organizational symmetry plays an important role in increasing the impact of transformational leadership on motivation towards work, and organizational symmetry partially mediates the relationship between transformational leadership and motivation towards work.

Through the results of the study, the researcher recommended some recommendations, the most important of which is maintaining the high levels enjoyed by workers in the directorates of education in terms of their practice of transformational leadership, organizational symmetry, or their motivation towards work.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Symmetry, Motivation Towards Work.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مع تزايد أعداد وحجم المنظمات ومع التقدم المطرد الذي يسود العالم في مختلف المجالات، أصبحت المنافسة السمة البارزة في مختلف قطاعات العمل؛ مما حدا بكثير من المسؤولين والقياديين البحث عن البدائل والطرق المناسبة التي تجعلها أكثر تميزاً واستقراراً عن غيرها من المنظمات سواء من ناحية فاعلية موظفيها أو نوعية المنتج وجودته، وفي الواقع بدأت عديد من المنظمات التركيز على الموارد البشرية العاملة؛ لأنها تدرك تماماً أن العنصر البشري يعد العامل الأفضل والأكثر فعالية من بين أصول المؤسسة ومكوناتها، التي من الممكن أن تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق نجاح أو فشل المنظمات (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016).

تعد المؤسسات التعليمية أهم المؤسسات الاجتماعية التي يعول عليها المجتمع كثيراً في تحقيق تقدمه وتطوره، ويعد الموظف في مديرية التربية والتعليم أحد أهم الموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة التعليمية، ويتنوع دوره بناءً على المسمى الوظيفي والقسم الذي يعمل فيه، ومع ذلك، هناك بعض الأدوار العامة التي يمكن أن يقوم بها الموظف في مديرية التربية والتعليم منها: تنفيذ السياسات والقوانين، وتقديم الدعم الإداري للمدارس والمعلمين والمديرين، ويشمل ذلك التعامل مع المراسلات والوثائق الرسمية والترتيبات اللوجستية وإدارة السجلات والملفات، وتنسيق البرامج التعليمية من خلال التعاون مع المدارس والمعلمين لتحديد احتياجات الطلاب وتنفيذ برامج تطوير الكفاءة وتحسين جودة التعليم، وإدارة الموارد البشرية من خلال إجراء مقابلات التوظيف وإعداد العقود وإدارة سجلات الموظفين ومتابعة أداءهم وتنظيم التدريبات، ومتابعة

وتقييم الأداء، والعمل على تهيئة بيئة تعليمية صحية تمكّن أفرادها لجعلهم أكثر ارتباطاً وتمثالاً بها (الشهومي، 2021).

وفي إطار الاهتمام والعناية بالموظفين ظهرت مصطلحات عدة في مجال الفكر الإداري، ومن المصطلحات الناشئة التي برزت مؤخراً بشكل لافت للنظر في نصوص وأدبيات الفكر الإداري، مصطلح التماثل التنظيمي الذي يشير إلى شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وعنصر مهم من عناصر تحقيق أهدافها؛ مما يدفعهم إلى الامتثال بقيمتها وعكس أفكارها، كما يحثهم ذلك على الدفاع بقوة عن سياسة منظماتهم وتوجهاتها المستقبلية، والشعور بالفخر والانتماء والولاء لها. ويطلق على هذه الحالة من الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة بالتماثل التنظيمي (Krs0, 2017؛ إبراهيم والقبي، 2017).

أما فيما يتعلق بدور التماثل التنظيمي بالتأثير على علاقة الفرد بمنظّمته، فقد أشار شو وزميله (Chou & Wu, 2015) أن التماثل التنظيمي يؤدي دوراً مهماً وفاعلاً في دعم الاحترام والتقدير الذاتي للأفراد، والشعور بالموودة فيما بينهم، ويعزز من ارتباطهم وتعلقهم بمنظمتهم؛ مما يدفعهم إلى دمج سماتهم الشخصية مع سمات المنظمة حتى وإن أدى الأمر إلى تغيير أفكارهم وسلوكياتهم الشخصية؛ نظراً لبلوغهم مرحلة من الشعور بالانتماء المتكامل مع المنظمة.

ولكي يتم تعزيز توجهات التابعين نحو الأهداف التنظيمية على اعتبارها أهدافاً تخصهم ويملكونها، وهو ما يدفعهم إلى تقديم الجهود الإضافية للوصول إليها وإنجازها بالشكل المطلوب فإنه يتوجب على الإداريين ممارسة القيادة التحويلية التي من خلالها يمكن جعل التابعين أقدر على تجاوز المصالح والاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

ويرى باس (Bass, 1985) أن القائد التحويلي هو الذي يكون قادراً على دفع المرؤوسين وتحفيزهم إلى أداء مهام وواجبات وأدوار تفوق ما هو متوقع منهم من الناحية التطبيقية، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما طرحه (Yuki , 2001) بأن القائد التحويلي يستطيع الوصول إلى الدوافع والطاقات الظاهرة والكامنة لدى التابعين، والسعي لاستثمارها في ضوء أهداف التغيير المنشودة، مع تحقيق درجات مناسبة من التوافق بين هذه الأهداف وحاجات ومصالح التابعين له؛ وهذا ما يولد في نهاية المطاف شعوراً بالثقة والاحترام والولاء للقائد، ومن ثم يفضي إلى تنمية دوافعهم الذاتية للقيام بما هو فوق التوقعات، وعلى ذلك فإن هذا النمط من القيادة يرتكز في ممارسته على تنمية المرؤوسين من الناحية الفكرية والإبداعية، وتوجيه اهتماماتهم وفاعليتهم الذاتية نحو رسالة المنظمة وأهدافها، متجاوزاً الأنظمة التقليدية في الثواب والعقاب (Conger, 2002) .

لقد كانت القيادة التربوية في الماضي تعنى فقط بالمبادئ والقيم والأحوال وأصبحت في القرن الحادي والعشرين تهتم بالوصول إلى معايير تقاس بها فاعليتها وتأثيرها في الموظفين بطريقة علمية وموضوعية، ومن هنا يعد تنوع أنماط القيادة المستخدمة في الواقع التربوي أمراً ضرورياً لتمكين العاملين في القطاع التربوي من تحسين أدائهم مع ملاحظة وجود أنماط محددة من القيادة أكثر فاعلية في الاستخدام العملي مقارنة ببعضها الآخر (Webb, 2007).

فوجود القائد على رأس المؤسسة التربوية أمر ضروري وأساسي لضمان سيرها وفق الأهداف الموضوعية لها، وبما يسهم في زيادة قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، كما أن القائد يتحمل مسؤولية توفير المناخ المناسب لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛ إذ يعد ذلك من مسؤوليات القائد في المؤسسة التربوية، فمهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم إلا أنه من الصعب أن

يتحقق المطلوب إذا لم تتوفر الدافعية نحو العمل لدى العاملين الذين يشغلون هذه المؤسسات (الناشري، 2020).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية التماثل التنظيمي وتأثيره الإيجابي في العديد من الجوانب منها ما يتعلق بسلوكيات الموظفين ودافعيتهم نحو العمل، حيث يركز على مصير المنظمة من خلال إحساس الفرد بأن مصيره مرتبط بمصير المنظمة؛ مما يتوجب عليه الحرص التام في اتخاذ القرارات التي تراعي مصالح المنظمة، والعمل بتفان في القيام بمسؤولياته وواجباته الوظيفية، والالتزام التام بقيم ومبادئ المنظمة ومحاكاتها، وتوثيق الصلات والروابط بينه وبين العاملين كافة في المنظمة (كاظم، 2010؛ مرزوق، 2013).

مشكلة الدراسة

إن التماثل التنظيمي يعد من المتغيرات التي لها دور مهم في فاعلية المنظمات إذ أنه مؤشر يدل على أن نجاح المؤسسة هو نجاح للفرد، وإخفاقها إخفاق للفرد أيضاً، وكلما زاد مستوى التماثل مع المنظمة يزيد الاتجاه الداعم لها، ولكي يتحقق هذا الأمر لا بد من وجود ممارسة لأنواع القيادة الحديثة من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم ومنها على سبيل المثال القيادة التحويلية، حيث إن استخدام السلطة الشخصية من قبل القادة التحويليين يسهم في تكوين علاقات تأثير أفضل لدى العاملين، وكذلك توليد الاقتناع لديهم بأنهم قادة مميزون في ممارساتهم وسلوكياتهم، وأن القيادة التحويلية تستند إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية، وذلك لتوحيد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير على المستوى التنظيمي إجمالاً وجمع الأطراف المعنية وتوجيههم نحو رؤية مشتركة. وفي هذا الإطار فإن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق درجات عالية من التوافق والاندماج والاحتواء بين العاملين والمنظمة من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام، وحفز التغيير، وتعزيز سلوك الإبداع، على ذلك، يمكننا القول بأن القيادة التحويلية تعد

نتاجا للتغيرات البيئية التي شهدتها وتشهدها المنظمات المعاصرة، وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والتابعين تستند إلى رؤية ثاقبة وواضحة، وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المنظمة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير على سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية.

وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما الدور الوسيط الذي يلعبه التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

أسئلة الدراسة

انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية؟

2- ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

3- ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي والقيادة التحويلية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

6- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

- 7- هل تؤثر القيادة التحويلية وأبعادها على درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- 8- هل تؤثر درجة التماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- 9- هل تؤثر القيادة التحويلية على درجة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- 10- هل يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وانبثق عن الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية.
- 2- مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 3- مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 4- العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 5- العلاقة بين التماثل التنظيمي والقيادة التحويلية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

- 6- العلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 7- تأثير القيادة التحويلية وأبعادها على درجة التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 8- تأثير درجة التماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 9- تأثير القيادة التحويلية على درجة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 10- التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية من مدى أهمية موضوع الدراسة للمؤسسات التعليمية، حيث تعد هذه الدراسة الحالية من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري عامة وفي التربية والتعليم بوجه الخصوص، وأن إخضاع التميز في مديريات التربية والتعليم يعطي أهمية كبيرة للدراسة والبحث واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة منها القيادة التحويلية، وتحسين الدافعية نحو العمل، ويعد التماثل التنظيمي مهماً من حيث الارتباط بين القيادة التحويلية، والدافعية نحو العمل، حيث تعد هذه المتغيرات بمثابة ضوابط لسلوك العاملين داخل مديريات التربية والتعليم، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة العلمية.

الأهمية العملية:

تتمثل أهمية الدراسة العملية اي النقاط التالية:

- 1- الوصول إلي مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في حل المشاكل المتعلقة بالدراسة.
- 2- تحقيق الاستفادة لمؤسسات التعليم العام التي تسهم في زيادة الفائدة المرجوة.
- 3- الإسهام في تطوير مديريات التربية والتعليم وتميزها من خلال إتباع أفضل طرق القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل.
- 4- يفيد العاملين على المستوي الشخصي من خلال التعرف على الأسباب والمرتكزات التي تؤدي إلى التماثل داخل مديريات التربية والتعليم.
- 5- قد تُشكل الدراسة نواة لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية؛ بوصفها مرجعًا للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي.

فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 2- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

- 4- يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 5- يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 6- يوجد أثر مباشر للتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 7- يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند توسط التماثل التنظيمي للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- حدود زمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2023/2022م.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة علاقة القيادة التحويلية بالدافعية نحو العمل من خلال متغير وسيط هو درجة التماثل التنظيمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

التماثل التنظيمي (Organization Identification)

يعرف التماثل التنظيمي بأنه "تعبير عن وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن معها وتقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور

الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية (Moksness, 2014:4).

ويعرّف إجرائياً: "بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس التماثل التنظيمي في الاستبانة والمعدّة لغرض قياس مستوى التماثل التنظيمي".

القيادة التحويلية:

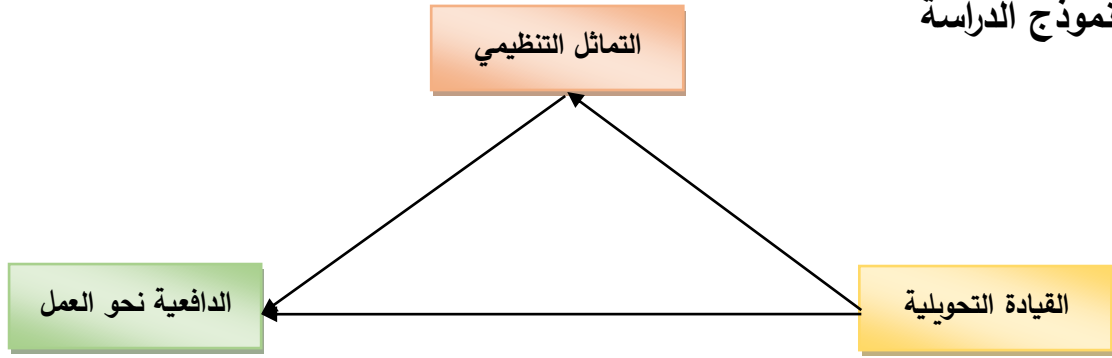
عرفها الغامدي (2021) بأنها نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). القيادة التحويلية إجرائياً: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس القيادة التحويلية في الاستبانة والمعدّة لغرض قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية.

الدافعية نحو العمل

وتشير إلى القوى، والرغبات والحاجات، والميول الداخلية التي تقوم بتسيير وتوجيه وتغيير وتحريك سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين، وهي نتاج عمليات داخلية أو خارجية عن الفرد وتتضمن الأبعاد (الدوافع الاقتصادية، والدوافع المهنية، والدوافع النفسية، والدوافع الاجتماعية، والدوافع الثقافية) (المواضية، 2018: 139).

الدافعية نحو العمل إجرائياً: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الدافعية نحو العمل الموجودة في الاستبانة والمعدّة لغرض قياس مستوى الدافعية نحو العمل.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تم الحديث عن القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل، كما اشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

الإطار النظري

اشتمل الإطار النظري للدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية وهي: القيادة التحويلية، والتماثل التنظيمي، والدافعية نحو العمل، وتم الحديث عن كل متغير منها من خلال المصادر والمراجع والدراسات المتعلقة بكل متغير.

أولاً: القيادة التحويلية

شهد عقد السبعينات من القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تطور نظريات القيادة، إذ حدث تبدل مهم عندما انتقل التركيز من أهمية القائد إلى إشراك التابعين في تسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية، ويستند هذا التحول في حقيقته إلى إسهامات بيرنز (Burns, 1978)، حيث بين أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية، والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين (جلاب، 2011).

ظهرت النظريات التحويلية المعاصرة في نهاية الثمانينات، ومن أكثر المساهمات التي أبرزت الفكرة التحويلية التي قدمها الباحثان هامبرك وميسون (Hambrick & Mason, 1993)، اللذان جادلا بأن الاستراتيجيات المنظمة الفعالة يمكن أن تعزى جزئياً إلى السلوك القيادي التحويلي، لكن الاتجاه التحويلي قد تأثر بصورة أساسية بأعمال بيرنز (Burns)، وهو أول من وصف خصائص القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية وأبرز الفروق الجوهرية بينهما،

حيث أكد في أن العلاقات في هذا السياق بين أغلبية القادة وأتباعهم هي تبادلية (دواني، 2013).

مفهوم القيادة التحويلية:

لا زال الباحثون مختلفين على تعريف محدد للقيادة التحويلية؛ ويعود ذلك لاختلاف وجهات النظر، وغموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث أو مفكر.

فقد عرّف الرشيدي (2018: 6) القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها".

وعرّفها التويجري (2017: 627) بأنها: سلوك قيادي يمارسه رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم؛ من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية مكاتب التربية والتعليم وأهدافها.

وعرّفها العواودة (2017: 66) على أنها: "القيادة التي تعمل على تغيير دور الطلبة من مجرد متلقين للمعلومات إلى طلبة مبدعين ومنتجين، وطموحين بمستقبل مشرق، وعلى قدر كبير من تحمل المسؤولية في جوّ تسوده الثقة المتبادلة بين الطلبة ومعلميهم، وتقوم على أساس أخلاقي، يكون المعلم ملهماً، وقدوة حسنة لطلبته، ويبث فيهم روح التحدي، ويشجعهم على التفكير الابتكاري التجديدي، وملبياً لحاجاتهم الفردية.

وعرّفها القبلي والعمراني (2017: 12) بأنها: "نمط قيادي يتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه، أو المشرف مع جميع القادة من خلال تكوين رؤية مشتركة وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة

والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة.

فيما عرّفها ناجي (2016: 34) بأنها: "مقدرة مدير المدرسة على التأثير في العاملين معه عن طريق الاحترام المتبادل، بتصوير رؤية مستقبلية يسعى الجميع وتكاتف الجهود لتبنيها دون التعرض لجرح الآخرين، وذلك عن طريق تعديل السلوك الخاطيء بغرس القناعات التحويلية والارتقاء بالمؤسسة؛ لنشر أهدافها التحويلية واقعاً فعلياً وإحداث تغييرات جذرية؛ ليسود فيها مناخ مدرسي راقٍ.

وعرّفها ألجر (2: 2010, Alger) بأنها: "أسلوب مرغوب فيه لقادة المدارس المشاركين في تطوير الجهود؛ لأنه يرفع مستوى وعي المرؤوسين؛ حتى يتمكنوا من تقييم الأهداف التنظيمية، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف.

وتعرّف الباحثة القيادة التحويلية بأنها: إحدى أساليب القيادة الحديثة التي تعمل على تغيير الواقع الحالي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل إلى المستقبل المنشود، حيث يسعى من خلالها مدير المؤسسة كقائد إلى التأثير على سلوك المرؤوسين عن طريق إلهامهم بإنجاز مهام عظيمة من أجل تحقيق رؤيته ورسالته للارتقاء بالمؤسسة.

أهداف القيادة التحويلية:

هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية على المدير الالتزام بها، أشار إليها الشريف (2015)، وهي على النحو الآتي:

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية، ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرس، واستخدام آليات روتينية؛ لتأييد

التغيرات الثقافية، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادراً على التحسين والتطوير.

2. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بطول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبار والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. تعزيز تنمية المرؤوس، فدافعية المرؤوسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المديرية ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي أفضل أنماط القيادة الإدارية؛ لأنها تسعى إلى تنمية مهارات المرؤوسين وتعزيزها، والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها، مما ينعكس على مستوى الإبداع والسلوك الإبداعي للوصول إلى مؤسسة متميزة.

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع باس (Bass) أن يحول مفهوم بيرنز (Burns) التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، تقوم نظرية باس (Bass) التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية"، والمكونة من أربعة عناصر أساسية، توصل إليها

من خلال دراساته البحثية التي استخدم فيها مقياس (MLQ)، واستخرج معامل ألفا لكل من هذه العناصر، وهي كالآتي: (Bass, 1997)

1-التأثير المثالي Idealized Influence:

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه، الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، كان مفهوم التأثير المثالي يعتمد أصلاً على سلوك القيادة الكاريزمية التي اعتبرت من قبل العديد من الباحثين بأنها سلوك تحويلي، إلا أن الأمر المتفق عليه من قبل الباحثين ومن أبرزهم باس (Bass) أن كلاً من الكاريزمية والتحويلية تؤدي إلى تأثير جوهري في الأتباع، ويمكن أن يكون الفرق الأساسي بينهما هو أن القيادة التحويلية ترفع أتباعها إلى مستوى أعلى من الوعي والدافعية، بينما الكاريزمية لا تهتم كثيراً بهذا الشأن، كما أنها لا تمنع من أن تستخدم القوة لمكاسب شخصية، هذا إضافة إلى القدرة الهائلة التي يمتلكها القادة الكاريزميون في التأثير على المنظمة، مع أن نتائج هذا التأثير قد لا تكون دائماً مفيدة (صلاحي والبكري، 2021).

هذه المفارقات تعد جوهرية لمفهوم القيادة التحويلية، وهي من الأسباب المهمة التي جعلت باس (Bass) يعزو هذه الصفات التأثيرية للقائد المثالي أو النموذج، بدلاً من أن يعزوها للقائد الكاريزمي، وتظهر تأثيرات القائد النموذج على النحو الآتي: يظهر القائد معتقدات راسخة، ويؤكد على الثقة، ويتخذ موقفاً في القضايا الصعبة، ويلتزم بقيم جوهرية، ويؤكد على أهميتها وعلى

النتائج الأخلاقية للقرارات، ويظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة بالنفس، ولديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك (بوكشيريدة وجوادي، 2021).

2- الدافعية الإلهامية *Inspirational Motivation*

يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفان في إنجاز العمل، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموزاً وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة (محمد وكمال وإلياس، 2019).

علاوة على ذلك، يمكن أن يتصل الدافع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال خلق قيم مشتركة، إذ أن القيادة التحويلية تعد مركزية في خلق الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة (جراد والشريف، 2021).

3- الاستثارة الفكرية *Intellectual stimulation*

ويقصد بها حفز جهود المرؤوسين للابتكار والإبداع، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة، والسماح لهم بمناقشة قائدهم دون انتقادهم، ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحفز العاملين في المؤسسة (المدرسة) للتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم؛ مما يساهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشير هذا البعد إلى أية درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات

منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة (ناجي، 2016).

4- الاعتبارات الفردية Individualized:

القادة التحويليون هم قادة اعتباريون موجهون نحو بناء الثقة المتبادلة والدعم لأعضاء المجموعة، أما القادة غير الاعتباريين -بالمقابل- فيظهرون عدم الدعم من خلال النقد الموجه للتابعين، كما يظهرون عدم ثقتهم وعدم تقديرهم لمشاعر العاملين لديهم (عبد الباقي وكويد، 2020).

إن الاعتبار لذاتية التابعين تعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآنية (عبد العال، 2016).

وترى الباحثة أن القيادة عموماً ترتكز بشكل أساسي على ثقة التابعين بالقائد، وأن نمط القيادة التحويلية يقوم على العلاقة بين القائد والتابعين، ومدى امتلاك القائد للسمات التي تمكنه من التأثير في التابعين والعمل على الاستفادة القصوى من القدرات والمهارات التي يمتلكونها.

أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز (Burns, 1978) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن: القيادة العقلانية، والقيادة الإصلاحية، والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، ويوجد بين هذه الأنماط تداخل وانسجام إلى حد كبير، يمكن تفسير بعضها بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

1- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

تقوم على المركز الوظيفي، حيث يستمد الفرد دوره القيادي على أساس المركز الرسمي في مجال عمله، ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين، وتقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة (الأغا وعساف، 2015).

2- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية؛ بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع؛ لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج؛ ولكنه يحتاج إلى الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من شخصية القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله، فضلاً عن أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً (العصيمي، 2020).

3- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

يؤكد كل من رشيد ومزهر (2018) أن الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا

التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، ويدل على ذلك "لينين Linn" الذي مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط، كما أن "ماو Mao" و"فيدل كاسترو" وقليلين جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكدون أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة.

وأشار العصيمي (2020) إلى أن القيادة الثورية لا بد وأن تتوفر لها خصائص عدّة لتكون تحويلية وناجحة منها:

أولاً- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

ثانياً- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

ثالثاً- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

4- القيادة البطولية أو الكاريزمية Charismatic or Heroes Leadership

يرى السلطي (2015) أن القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى - عليه السلام - الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

وذكر عبوي (2012) أن القادة الكاريزماتيين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر هائل على التابعين؛ لأنهم

يناشدون عقول الناس وقلوبهم، ويتحدثون بطريقة عاطفية عند تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل.

تطبيق القيادة التحويلية في التعليم:

في ظل التنافس الذي يشهده العالم اليوم، يعد التغيير والتحويل الشيء الثابت الوحيد، ونتيجة لذلك فإن التفكير هو المفتاح لمواجهة متطلبات الحياة بنجاح، وأصبح الموضوع الأكثر أهمية في البيئات التعليمية.

حيث يرى السعود (2012) أن تحقيق التأثير المطلوب للقادة التربويين التحويليين في مرؤوسيهـم، يتطلب امتلاكهم لبعض المهارات القيادية الضرورية، ومنها:

1. القدرة على بناء مجموعة من الأهداف الواقعية، مثيرة للتحدي، وقابلة للتنفيذ.
2. النظرة الإيجابية لقدرات المرؤوسين، وافترض أنهم أشخاص ناجحون.
3. التمسك بالتميز والإبداع لما يقوم به المرؤوسون.
4. القدرة على تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين، ومن ثم تقدير القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم؛ كي يستخدموا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.
5. التركيز على الجوانب الإنسانية، فضلاً عن الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل، انطلاقاً من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير.

خصائص القائد التحويلي:

يرى السلطي (2015) أنه يجب على القائد أن يتميز بخصائص عدّة؛ حتى يستطيع تغيير مؤسسته والسير بها نحو التميز والإبداع، فعليه أن يكون قادراً على بناء رؤية ورسالة للمؤسسة،

ممتلكاً لمهارات التخطيط الاستراتيجي، صاحب شخصية جذابة مؤثرة في الآخرين، مقتنعاً بنهج التغيير، ذا وظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية، ذا جاذبية خاصة في شخصيته، أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة، يتمتع باحترام الآخرين ما يدفعهم لتقليده، يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات، ويتصف بالديمقراطية.

وترى الباحثة أن القائد التحويلي يمتلك خصائص مهمة عدة منها: أن يقدم اهتماماً ورعاية كبيرة على المستوى الفردي، وخاصة للتابعين الذين يحتاجون اهتماماً خاصاً، وأن يكون حساساً لمشاعر الآخرين، ويتصرف من خلال منظومة القيم الأخلاقية؛ مما يؤدي إلى وجود ثقافة قيمية تحكم أي إنجاز داخل المؤسسة، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة، والقدرة على تحديد ووضع أهداف عالية المستوى، ثم تشجيع وحفز التابعين من أجل إنجاز هذه الأهداف، والقدرة على المبادرة والإبداع والمنافسة، ودعم الرقابة الذاتية، ويجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس؛ مما يؤدي إلى وجود بيئة مزروعة بالثقة والإبداع والتميز.

وظائف القائد التحويلي:

يسعى القائد التحويلي لتحويل المرؤوسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز وذو شخصية محبوبة، بشكل يحفز مرؤوسيه للعمل بأكثر مما هو مطلوب منهم، ولديه القدرة على إلهام العاملين إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المنظمة؛ من أجل الوصول إلى التميز والإبداع (السعود، 2012).

وقد تعددت وظائف القائد التحويلي، وهي كالآتي: (القبلي والعمراني، 2017)

1. إدراك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير، ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، ويتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية، فعلى القائد التحويلي كتابة طموحه وصياغة رسالته، والتي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.
3. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين؛ ليتلاءم مع البرنامج الجديد؛ لأن التغيير لا يتم في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة؛ لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً.
4. اختيار نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم، والتي يتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة، ويكون ملائماً للواقع العملي.
5. إدارة الفترة الانتقالية، وهي من أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.
6. تنفيذ التغيير ومتابعته، وهذه الخطوة الأخيرة، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ، والعناية بالمتردد والمتأرجح، فالإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فهو رحلة طويلة وليس نقطة وصول (صلاحي والبكري، 2021).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أظهرها التطور العلمي والتقدم التكنولوجي، وهو مميز بقدرته الخاصة على قيادة المؤسسة للتحويلات والمتغيرات الحديثة من خلال المقدرة على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وجذبهم نحوه،

والاهتمام بهم، وتمكينهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق تهيئة المناخ الملائم لهم، وتشجيعهم على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسساتهم.

كما أن القيادة التحويلية تمكّن القائد من صياغة رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، ويعمل القائد التحويلي على دفع المرؤوسين إلى التغيير ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا العصر التي تشمل جميع النواحي، وبما يناسب التجديدات التي تحدث بشكل مستمر وفعال في بيئة المؤسسات، وهذا يحفزهم على الإبداع، والتميز، وخلق بيئة تنافسية إيجابية.

ثانياً: التماثل التنظيمي

يعد مفهوم التماثل أحد المفاهيم الإدارية التي ظهرت في فترة متقدمة في الدول الغربية، وذلك بعد انقضاء النصف الأول من القرن الماضي؛ نظراً لما شهدته تلك الفترة من تغيرات سريعة أثرت على استقرار المنظمات وإنتاجيتها؛ مما تطلب الأمر مواجهة تلك المستجدات من خلال العمل على إجراء تحديثات في النظم والإجراءات والسياسات التنظيمية تلبية لمتطلبات المرحلة الراهنة ورغبة في إثبات كفاءتها وقدرتها التنافسية العالمية (عطية، 2021).

ولم تقتصر دراسة موضوع التماثل على المنظمات الإنتاجية كما كان في بدايات ظهوره، بل شملت دراسته المنظمات الأخرى أيضاً كالمؤسسات التربوية، وأصبح هذا المفهوم من أبرز المصطلحات الناشئة في الفكر الإداري التربوي (Kros, 2017).

يرتبط مفهوم التماثل ببعض المصطلحات التنظيمية التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ومن بين هذه المفاهيم، الهوية (Identity)، حيث تعدّ الهوية اللبنة الرئيسة والمهمة لتشكيل مفهوم التماثل،

ويرى بعض الباحثين أن الهوية عنصر مهم وأساسي لتحقيق التماثل التنظيمي، ومن أجل أن يتماثل الفرد مع جماعة أو منظمة معينة، يجب أن يكون لديه هوية بارزة بصفته عضواً في هذه الجماعة أو المنظمة، وتتحدد الهوية في سياق معين من خلال مجموعة من القيم والإدراكات والتأثيرات والسلوكيات (السلامي، 2022).

تمتد جذور التماثل إلى بدايات الفكر الإسلامي، والسياسي، والنفسي، والإداري، ويعد التماثل أحد أركان الدعوة الإسلامية؛ إذ يجب على المسلم تبني أهداف وقيم الدين الإسلامي الحنيف لتكون جزءاً منه ومن أهدافه الشخصية في الحياة الاجتماعية العامة (جبريل، 2019).

وفي الفكر السياسي تعود جذور التماثل إلى النظرية السياسية لازويل (Lasswell) وذلك عام (1965م) والتي ركزت على مبدأ تماثل الجماهير مع بعض المواقف؛ مما أدى إلى ظهور بعض الهويات مثل الهوية القومية، وقد قدم لازويل Lasswell مفهوماً واضحاً لمصطلح التماثل حينما حاول إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية اللاشعورية في ذات الفرد وبين التماثل مع المواقف أو الشخصيات العامة أو القضايا السياسية وغيرها، إذ عزا مفهوم التماثل إلى توحد الفرد مع شخص أو مجموعة أو فكرة أو منظمة (الوزان والشايع، 2021).

وفي علم النفس يرجع استخدام مصطلح التماثل إلى رائد نظرية التحليل النفسي فرويد (Freud) الذي عرّفه بأنه تعبير عن روابط عاطفية قوية بين شخصين (متولي والبنوي، 2018).

من جهة أخرى ربط الباحثون جذور التماثل التنظيمي بنظرية الهوية الاجتماعية والتي تشير إلى أن مفهوم الذات لدى الفرد يتكون من الهوية الشخصية التي تتميز بها الخصائص الفردية، والهوية الاجتماعية التي تتضمن خصائص متنوعة ومتميزة مثل الجنسية والانتماء، حيث ترى

هذه النظرية أن الهوية الاجتماعية مستمدة من الهوية والتميز للمجموعة عن غيرها من المجموعات الأخرى، بمعنى تميز الأفراد داخل المجموعة عن الأفراد خارج المجموعة، كما تقترض نظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم إلى فئات اجتماعية مختلفة (الزغلوان، 2014).

مفهوم التماثل التنظيمي

أوضحَ آشفورث وآخرون (Ashforth et al., 2008) أن التماثل التنظيمي يعبر عن مستوى الإدراك والعاطفة التي يحددها الفرد تجاه المنظمة أو المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها، وإدراكه التام بأنه عضو فيها، مما ينتج عنه تطابق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أو المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها.

وعرّف كل من وو وشو (Wu & Chou, 2015) التماثل بأنه ارتباط الفرد بمنظّمته من خلال ثلاثة جوانب رئيسة هي: شعور الفرد وإدراكه لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، ثمّ شعور الفرد باهتمام المنظمة به ورعايتها له، وأخيراً اعتراف الفرد بأهداف وقيم المنظمة.

وعرف الزغلوان (2014) التماثل بأنه شكل من أشكال العلاقة بين الفرد والمنظمة، وهو شعور الفرد بالترابط والتوحد والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وإدراكه بأنه والمنظمة كيان واحد؛ مما يجعله أكثر سعيًا نحو تحقيق أهدافها والتضحية لصالحها.

بينما إتجه غنام (2016) إلى أن التماثل يعبر عن وجود روابط نفسية وثيقة بين الفرد والمنظمة من جهة، وبين الفرد والآخرين من جهة أخرى.

وفي سياق مماثل أوضح كل من إبراهيم والقنبي (2017) أن التماثل التنظيمي حالة من الاندماج والتماهي بين الفرد ومنظّمته، يشعر من خلالها الفرد بالفخر والاعتزاز بعضويته في المنظمة؛ الأمر الذي يدفعه لتكريس أقصى جهوده وطاقاته للدفاع عن سمعتها ومصالحها وتحقيق أهدافها وغاياتها.

ومما سبق ترى الباحثة أن نظرة الباحثين لمفهوم التماثل التنظيمي قد تباينت وتوعدت تبعاً لجوانب دراسة هذا المصطلح، فبعض التعريفات حددت عناصر التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة، ومنها من أدرج عناصر أخرى في البيئة التنظيمية بوصفها مكونات للتماثل التنظيمي، إلا أن معظم التعريفات أشارت بأن التماثل التنظيمي يمثل "مجموعة من الروابط" مما يدل على أن هذا الوصف يحمل في طياته إشارة إلى قوة وديمومة الارتباط بين عناصر التماثل التنظيمي.

وبناءً على ذلك تعرف الباحثة التماثل التنظيمي بأنه اندماج الفرد مع جميع عناصر البيئة التنظيمية التي يعمل فيها وينتمي إليها أفراد آخريين (زملاء) بينهم انسجام وتشابه وتناسق في خصائصهم ومكوناتهم الذاتية والمتمثلة في القيم والأهداف والتطلعات والحاجات والرغبات؛ مما يؤدي إلى سعي الأفراد (الزملاء) باجتهد وتكاتف وتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، والدفاع عنها وعن سمعتها ومبادئها من منطلق شعورهم بالارتباط القوي بها ومشاركتهم لها نفس المصير المتمثل بالنجاح أو الإخفاق.

أبعاد التماثل التنظيمي

يصنف التماثل التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

1. **التشابه:** يعرف بأنه شعور الأفراد العاملين بوجود قيم وأهداف متشابهة ومشاركة بينهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى، وفي هذا التعريف لم يتم حصر التشابه بين الأفراد والمنظمة فقط، بل إلى التشابه أيضاً بين قيم وأهداف ومبادئ الأفراد العاملين مع بعضهم، وكفايات العاملين التي تناسب أدوار ومهام المنظمة (الكعبي، 2018).

2. **الولاء:** ويعرف بأنه وصول الفرد إلى مرحلة من الاندماج والارتباط القوي مع المنظمة التي يعمل بها، نتيجة إحساس الفرد بالارتباط والالتصاق النفسي بالمنظمة وشعوره بالفخر والانتماء لها، ومن ثم يعرف ذاته على أساس عضويته في التنظيم، حيث تشكل القيم والأهداف عامل الربط بينهما، وينتج عن ذلك رغبة قوية لدى الفرد لخدمة المنظمة وتحقيق مصالحها (المواضية، 2018).

3. **العضوية (الانتماء):** يعرف الانتماء بأنه شعور وإدراك الموظف بأنه جزء من التنظيم الذي ينتمي إليه (الكعبي، 2018). كما يعبر عن الحماس والموالاة لتحقيق أهداف المنظمة والدفاع عنها ومحاكاة سلوك الآخرين في التنظيم (الكعبي، 2018).

وتعتقد الباحثة أن الانتماء التنظيمي يمثل قوة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، وشعور الفرد بالفخر والاعتزاز بأنه جزء منها وجمعها مصير مشترك؛ مما يتطلب حماساً شديداً لتحقيق أهداف العمل والمنظمة معاً، ومحاكاة سلوكيات الأعضاء الآخرين.

كما أن أبعاد التماثل التنظيمي الثلاثة تعد من المتغيرات السلوكية المهمة في المؤسسات التعليمية، مما استدعى إدراك المسؤولين التربويين على مختلف المستويات أهمية وأثر هذه المتغيرات على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام، ومن ثم العمل على بناء هيكل مؤسسي قوي يحد من تأثير المتغيرات السلبية التي قد تُعرقل مسيرة المؤسسة التعليمية وتقدمها، وفي

الوقت ذاته يمكنها من مواجهة المستجدات الطارئة والتعامل معها بأساليب تربوية ناجحة، إن تحقيق التماثل لدى العاملين في جهاز التربية والتعليم يمنح المدارس كثيرا من الإيجابيات التي من خلالها تسهم في تحقيق رؤاها وأهدافها، وترقى إلى مستوى طموح المؤسسة التعليمية والمجتمع.

أهمية التماثل التنظيمي

فيما يتعلق بأهمية التماثل التنظيمي، أشار كثير من الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري والسلوكي إلى عديد من المزايا والفوائد الإيجابية التي يحققها موضوع التماثل على مستوى الفرد والمنظمة. وفي هذا الشأن أشار ميل وآشفورث (Mael and Ashforth, 2001) إلى أن التماثل يزود المنظمة بمنافع عدة منها: الالتزام، الدافعية، تحسن الأداء، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الولاء، الحد من حجم الصراعات، تبني القرارات التي تتفق مع مصلحة المنظمة، تعزيز سمعة المنظمة، التغيير التنظيمي الإيجابي، إضافة إلى انعكاس التماثل على الحياة الوظيفية للفرد؛ كونه يعزز من نفسية الأفراد واحترامهم لذواتهم، والسمو فوق الذات، وإضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة الاجتماعية العامة، والارتقاء بمستوى الطموح، وارتفاع مستوى درجة الانتماء تجاه المنظمة. وأشار الشواورة (2016) إلى أن أهمية التماثل تتجلى في النقاط الآتية:

(1) رفع مستويات الالتزام والانضباط والأداء في العمل.

(2) الحد من الصراع السلبي.

(3) زيادة مستوى الولاء.

(4) العمل بروح الفريق الواحد.

(5) شعور الموظفين بالرضا والارتياح داخل المؤسسة.

(6) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

(7) تبني الصورة المشرفة للمنظمة والإيمان بقيمتها وأهدافها.

(8) تحسين مكانة وسمعة المؤسسة في المجتمع وإبراز هيبته وقوتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى المماثلة.

(9) تقبل الموظفين لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي الإيجابي.

ومن النتائج الإيجابية للتمائل التنظيمي أيضاً، أنه يسهم في تعزيز وإدراك الهيئة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات التربوية وتحسين سمعتها وصورتها الخارجية (الغزالي والعبادي، 2013).

ويسهم في جعل العاملين يتبنون ثقافة المنظمة وقيمتها، ويبدلون المزيد من العطاء لخدمة مصالح منظماتهم (Tasdan, 2015).

كما يسهم في دافعية العمل لدى العاملين، خاصة عند تحقيق مطالبهم، وتعزيزهم مادياً ومعنوياً؛ ليكونوا أشد حماساً للدفاع عن مصالح منظماتهم (الشواورة، 2016).

وترى الباحثة أن التماثل التنظيمي أحد أهم المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة، والتي يجب الاهتمام بها في مختلف المؤسسات، لا سيما المؤسسات التعليمية، باعتباره القوة الفاعلة لبقاء الترابط والتفاعل بين الموارد البشرية العاملة، ومؤسساتهم، مما يؤدي ذلك إلى توحيد الجهود واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق عملٍ مشتركٍ وهادف، وعلى العكس من ذلك، فإن افتقار المؤسسات التعليمية للتماثل يؤثر سلباً في كثير من النواحي السلوكية، وعلى مستوى منظومة العمل التربوي عامة.

ثالثاً: الدافعية نحو العمل

مفهوم الدافعية:

تعد الدافعية إحدى أهم وأبرز العوامل التي تساعد الفرد على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منه على أكمل وجه ممكن، حيث يعمل وجود مستوى عالٍ من الدافعية لدى الفرد على تطوير جميع قدراته ومهاراته وتسخيرها في سبيل تحقيق جميع الأهداف المنشودة (عكاشة، 2013).

عرفت الدافعية على أنها: "الرغبات والحاجات والحوافز الداخلية التي تثير حماس الشخص نحو تحقيق وإنجاز الأعمال على أكمل وجه، وتزيد من إصراره نحو اكتساب الخبرات وتطوير المهارات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الشخصية المنشودة التي تساعد الفرد على الأبداع والتميز" (محمد وحجازي، 2017، 100).

وعرفت كل من أوزقزو وحمودي (2017، 10) الدافعية بأنها: "رغبة الفرد المستمرة لإنجاز الأعمال والمهام الصعبة، والسعي لتحقيق النجاح بكفاءة عالية والتغلب على الصعاب بأقل جهد ووقت ممكن".

في حين عرّف بندير (Pinder, 2014: 11) الدافعية على أنها: "مجموعة من الدوافع الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد لاتباع عدد من السلوكيات التي تساعد على إنجاز وتحقيق هدف معين".

وعرفت عكاشة (2013، 38) الدافعية على أنها: "حاجات ودوافع داخلية ورغبات وتصورات شخصية تدفع الفرد إلى بذل الجهود؛ لتحقيق أهداف معينة وزيادة الرضا والاستقرار عند الفرد عن طريق تحفيز قدراته ومهاراته للقيام بعمل معين".

وتعرف الباحثة الدافعية بأنها المصدر الداخلي للطاقة والإرادة التي تدفع الأفراد للسعي والعمل نحو تحقيق الأهداف، وهي القوة التي تحفز الأفراد على الانخراط في الأنشطة والمهام وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النجاح.

وظائف الدافعية:

تعد الدافعية القوة الكامنة التي توجه طاقة الفرد وتجعله يبذل الجهد لتحقيق أهدافه، وتؤدي الدافعية عدة وظائف أساسية، إذ تلعب دوراً مهماً في تشكيل سلوك الفرد كما بينها هادف (2018) في الآتي:

وظيفة بث السلوك وإثارته: فالدافعية تبث القوة اللازمة لتحريك سلوك الفرد، وتدفعه نحو بذل الجهود والنشاط اللازمين لتحقيق الأهداف والمهام المختلفة، إذ إن هناك علاقة طردية بين شدة الدافع ودرجة النشاط ومقدار الطاقة المبذولة من قبل الفرد، فكلما زادت الحاجة إلى غرض ما زادت الطاقة والنشاط لتحقيق هذا الغرض.

وظيفة توجيه السلوك: فالدافعية تحدد مسار الفرد من بين مجموعة من المسارات السلوكية المختلفة، فتعمل الدافعية كعمل البوصلة التي توجه الفرد نحو اتجاه سير محدد في طريق سلوكي معين.

تأثير البيئة على الدافعية:

تؤثر البيئة المحيطة بنا بشكل كبير على دوافعنا، فقد تزيد شدة وقوة الدافع حسب البيئة المحيطة، فمثلاً قد لا نشعر بالحاجة إلى الأكل إلا إذا رأينا الطعام، أو شمنا رائحته، ويفسر ذلك بأن الحالة النفسية للفرد تتغير بتغير ظروف البيئة المحيطة، وتتحدد دوافع الفرد وفقاً للمستوى الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه، فالبيئة تشكل سلوك الفرد إما بشكل إيجابي أو

سلبي، فعلى سبيل المثال تتأثر دافعية العامل ببيئة العمل المحيطة، فكلما كانت ظروف العمل جيدة وتتصف بالتقدير والاحترام زادت دافعيته والتزامه نحو العمل، والعكس صحيح (لعلوي، 2012).

مفهوم الدافعية نحو العمل

تعد الدافعية نحو العمل إحدى أهم العوامل التي تساعد الفرد على الإبداع وإنجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة عالية، إذ تعمل الدافعية نحو العمل على تفجير جميع الطاقات الكامنة لدى الفرد لتحقيق أهدافه المهنية المنشودة.

عرّف كل من دهليز واليعقوبي وعاشور (2018، 172) الدافعية للعمل بأنها: "مجموعة من القوى الإيجابية التي تتبع من داخل الفرد وتشجعه على القيام بالمهام الوظيفية، حيث تحدد هذه القوى سلوك الفرد وشده باتجاه تحقيق الأهداف".

بينما عرف المواضية (2018، 139) الدافعية نحو العمل بأنها: "الحاجات والرغبات، والميول الداخلية للفرد الذي يحركه لتحقيق أهداف العمل، وهو نتاج مجموعة من الدوافع الداخلية والخارجية وتتضمن (الدوافع النفسية، والاجتماعية، والمهنية، والاقتصادية)".

وعرّف الطنطاوي (2017، 101) الدافعية نحو العمل على أنها: "الحافز الشخصي الداخلي للإنجاز، وتحقيق الأهداف والنجاح المستمر من أجل إنجاز الأعمال والمهام التي يقوم بها الفرد بأفضل الطرق والوسائل الممكنة".

وعرّف برنوتايتي (Bernotaite, 2013: 7) الدافعية نحو العمل على أنها: "البواعث والحوافز الشخصية الداخلية التي تدفع الفرد إلى تفجير طاقاته الكاملة في سبيل تحقيق أهداف أو رغبات معينة أو إنجاز الأعمال المطلوبة بأفضل صورة ممكنة".

أما بورتون (6: 2012، Burton) فعزّف الدافعية نحو العمل على أنها: "حالة الفرد النفسية التي تساهم في تحفيز القوى الداخلية وزيادة نشاط الفرد للعمل على إنجاز أهدافه وتحقيق طموحاته، إذ تساعد حالة الفرد النفسية على إنجاز الأعمال بأفضل صورة ممكنة والارتقاء بجودة العمل المنجز للمستويات المطلوبة؛ مما يساهم في غرس الثقة لدى الأفراد لمواصلة تحقيق النجاح".

وتعرف الباحثة الدافعية نحو العمل بأنها القوى الداخلية والحاجات والرغبات التي توجه وتحرك الحافز لدى الفرد نحو تحقيق الأهداف في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وتتشأ هذه القوة من عدة عوامل منها داخلية وأخرى خارجية، ويمكن أن تتبع هذه القوى من داخل الفرد نفسه أو من المجتمع المحيط به.

أنواع الدافعية نحو العمل

تقسم أنواع الدافعية نحو العمل حسب مصدرها إلى قسمين رئيسيين يكمل كل منهما الآخر، هما: الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية:

1. **الدوافع الداخلية:** وهي مؤثرات وأحاسيس داخلية يشعر به الفرد وتحثه على تنمية مهاراته وخبراته أو استخدام استراتيجيات وطرق عمل جديدة وفعالة تمكنه من إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية لضمان تحقيق النجاح المطلوب (كاظم، 2016).

2. **الدوافع الخارجية:** وهي الدوافع التي يكتسبها الفرد عند تعامله مع أفراد مجتمعه على الصعيدين المهني والشخصي. إذ يساعد هذا النوع من الدوافع الفرد على تعزيز الاحترام المتبادل بينه وبين مجتمعه، وتنمي لديه قيم المحبة والتعاون والدعم الاجتماعي والصدقة وإيجاد الروابط والقواسم المشتركة بين الأفراد، وتقوية الصلات والروابط التي تجمعهم مع بني

جنسه؛ لتحقيق أعلى درجات التطور الإنساني وتحقيق التكاتف والتعاقد بين أفراد المجتمع الواحد لمواجهة العقبات والصعوبات التي قد تعيق تطور المجتمع والنهضة به (زكريا، 2012).

أهمية الدافعية نحو العمل:

تعد الدافعية نحو العمل من أهم المؤثرات والعوامل التي تساعد الفرد في تحقيق النجاح المتواصل والمستمر حيث تساعد الدافعية والحافز الداخلي للفرد على حثه لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات اللازمة لرفع كفاءته وتطوير مستواه، بالإضافة إلى أن دافعية الفرد الكبيرة تساعد على إكسابه الثقة اللازمة وتغرس في نفسه روح الإصرار والمثابرة لتحقيق الأهداف المنشودة، إذ يسعى الإنسان بطبيعته للتقدم والتطور في مجال عمله للوصول لأعلى درجات النجاح والتميز والالتقان ليكون عنصراً مهماً وفاعلاً ومنتجاً في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها (Herzberg, 2017).

وقد توصل كل من بالم وسيبورت وجلاسر (Palm, Seubert & Glaser, 2019) إلى أن الدافعية نحو العمل تعد من العوامل التي تساهم في زيادة إنتاج الفرد وتزيد من الحماس والرغبة اللازمة لإنجاز جميع المهام المطلوبة منه بأفضل الطرق الممكنة، كما تساعد الدافعية نحو العمل الأفراد على تحسين السلوكيات الشخصية اللازمة للانخراط في بيئة العمل، مما يساعد على تطوير أدائه وتحسين إنتاجه، وينعكس ذلك إيجابياً على نفسية الفرد ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه، إذ يساهم الحافز الداخلي للفرد على زيادة نسبة التعاون بين زملاء العمل وتحسين العلاقات فيما بينهم ليدعم كل منهم الآخر لتجاوز جميع الصعوبات والعقبات التي قد يواجهها أي منهم.

كما أكد غوش وغوها (Ghosh & Guha, 2016) على أن الدافع الداخلي لدى الفرد يعمل على زيادة شعور بالاطمئنان والاستقرار النفسي الذي يدفعه للبحث عن طرق وأساليب جديدة لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة للتميز والإبداع في مجال عمله، كما يحقق الدافع الداخلي الإيجابي للفرد الرضا والراحة النفسية اللازمة لاستغلال الطاقة الكاملة في سبيل تحقيق الأهداف والطموحات، ليشعر الفرد بأنه موضع تقدير واحترام في المجتمع ومكان العمل، إذ يزيد الدافع الداخلي للفرد من قدرته على القيام بأعمال إيجابية تنعكس على جميع من حوله، مما يزيد من قدرته على العمل الجماعي وتقبل جميع الآراء والأفكار الجديدة والمختلفة.

وتتمثل أهمية الدافعية نحو العمل في إشباع حاجات الفرد المتمثلة بتحقيق النجاح المستمر والمتواصل وتحقيق الرضا النفسي على الصيد الشخصي والمهني، حيث تعمل الدافعية لدى الفرد على تحفيزه للقيام بالأعمال الموكلة إليه بطرق إبداعية ومبتكرة تميزه عن غيره من الأفراد، مما يغرس الثقة لديه، وتزيد من تصميمه نحو تحقيق جميع الأهداف والطموحات، وتزيد دافعية الفرد من قدرته على الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين والبحث في جميع المراجع والمصادر المتوفرة من طرق جديدة تدعم مهاراته وتصلق خبراته وتزيد من قدراته وتحسن من سلوكياته (Prasetyo & Amboningtyas, 2018).

ويرى نيلسين وآخريين (Nielsen et al., 2017) أن الدافع يعمل لدى الأفراد على تقبل النقد وجميع الآراء والأفكار المختلفة، وتزيد من انفتاحه الثقافي والفكري وتزيد من احترامه وتقديره لذاته ولزملائه في العمل من جهة، وأفراد عائلته ومجتمعه من جهة أخرى، كما يعمل الدافع الداخلي للفرد في البحث عن نقاط القوة لديه بهدف تعزيزها وتطويرها والعمل على صقلها والاستفادة منها، والبحث عن نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة، ويزيد الدافع الداخلي للفرد

من رفع مستوى التفكير والطموح لديه، مما يحثه على مضاعفة جهوده في العمل في سبيل تحقيق هذه الطموحات وتحويلها لواقع ملموس.

مما سبق تستنتج الباحثة أن الدافعية نحو العمل تكمن في صقل شخصية الفرد وتعزيز ثقته بنفسه وتحسين سلوكياته الشخصية وإكسابه القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة بأفضل الطرق الممكنة، كما تكمن أهمية الدافعية نحو العمل في أنها تعمل على زيادة إصرار الفرد على اكتساب جميع المهارات والخبرات الممكنة التي تساعده على التميز والإبداع في مجال العمل، إذ تعمل الدافعية على إكساب الفرد مهارات التواصل مع زملائه وتزيد من قدرته على تقبل النقد والآراء المختلفة.

الجوانب الرئيسية للدافعية نحو العمل:

ركز لعلاوي (2012) على أهمية العنصر البشري في مجالات العمل المختلفة، إذ يتحتم على المنظمات الاهتمام بهم وتوفير ظروف عمل ملائمة تحقق الشعور بالرضا لديهم، وللأسلوب التنظيمي للمنظمة تأثير مباشر على مستوى أداء العمال ورضاهم، وذلك من خلال الحرص على إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، ودافعية الأفراد نحو العمل تختلف في جوانب ثلاثة وهي:

1- جانب تحقيق الذات: يمثل هذا الجانب منظوراً شمولياً في التعامل مع الأفراد في مجال العمل، ويؤثر على الحاجات النفسية، مثل المسؤولية، والاستقلالية، والإنجاز، والنمو، إذ إن هذه الحاجات تشكل الدوافع الأولى لرغبة الفرد في العمل، ووفقاً لنظرية ماسلو حول تسلسل حاجات الفرد؛ فإن الدافعية للأفراد تزداد من خلال التركيز على الحاجات العليا وفقاً للتسلسل الهرمي للحاجات، حيث ترتبط ارتباطاً قوياً بتعبير الفرد عن ذاته وتوليد قدراته، ولوحظ أن درجة الانسجام بين أهداف الأفراد الشخصية وأهداف المنظمة تزداد عندما تتوفر فرص كاملة للعامل

في التعبير عن ذاته وعن قدراته الابتكارية، فيدمج أهدافه بأهداف المنظمة، مما يحقق التكامل بين الطرفين وبالتالي الحصول على نتائج تحقق الرضا لكليهما (لعلاوي، 2012).

2- الجانب الاقتصادي: يتمثل بأن الأفراد تحركهم دوافع اقتصادية، فكلما زادت المكافآت التي يحصل عليها الفرد زاد مستوى أدائه وعطائه تجاه عمله، فالدافع المادي يولد لدى الأفراد رغبة في بذل جهد أكبر لكسب أكبر قدر من المادة لإشباع الحاجات المادية، وبالتالي يكون سلوك الفرد غير منتظم وغير متحكم فيه، فيصبح أشبه بالآلة (زكريا، 2012)

3- الجانب الاجتماعي: يلعب الجانب الاجتماعي دوراً مهماً في زيادة دافعية الأفراد للعمل، وقد أكدت البحوث المتعددة في مجال العمل على أهمية الجوانب الاجتماعية ودورها في تحقيق الإنتاج داخل المنظمة، كت تحقيق التعاون بين العمال والمجتمع، والتفاعل بين المديرين والعمل، والاستماع لآراء واقتراحات العمال (كاظم، 2016).

وظائف الدافعية نحو العمل:

تؤدي الدافعية نحو العمل دوراً مهماً في تحفيز الفرد وزيادة قدرته على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منه، وغرس التصميم والصبر في نفسه للعمل على حل وتجاوز جميع المشكلات والصعوبات التي تواجهه في مجال العمل، وتعد الدافعية لدى الأفراد من أهم الأسباب التي تؤثر في السلوكيات الشخصية للفرد وتحسينها والارتقاء بها في سبيل تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى درجات النجاح والتميز الذي يحتاجه الفرد لتحقيق الرضا النفسي والوظيفي (دهليز واليعقوبي وعاشور، 2018).

ولخصت حلاميية (2014) الوظائف الرئيسية التي تحققها الدافعية نحو العمل في الآتي:

1. استثارة السلوك: إذ تعد دافعية الفرد نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليه من أهم الأسباب التي تدفعه لتغيير بعض السلوكيات.

2. توجيه السلوك: إذا تعمل دافعية الفرد نحو العمل على توجيه ودعم السلوكيات الإيجابية التي يترتب على الفرد اكتسابها والقيام بها، وتدفعه إلى تطبيقها والعمل بها.

3. تحديد شدة السلوك: حيث تعمل دافعية الفرد على تحفيزه للقيام بالسلوكيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة، إذ تعمل الدافعية للفرد على تحديد شدة السلوك الذي يجب اتباعه لتحقيق وإنجاز العمل المطلوب.

4. المحافظة على استمرارية السلوك لحين تحقيق الهدف المطلوب: ويقصد بذلك أن دافعية الفرد لإنجاز عمل معين تحته على اتباع سلوك أو عدد من السلوكيات بشكل مستمر حتى إنجاز ذلك العمل أو تحقيق ذلك الهدف.

مما سبق ترى الباحثة أن الدافعية نحو العمل تقوم بعدد من الوظائف المهمة في تحسين سلوكيات الشخص التي تساعد على تحسين وزيادة إنتاجيته ورفع كفاءته؛ ليكون فرداً ذا قيمة وأهمية وفاعلية كبيرة في المجتمع، كما تعمل الدافعية الداخلية للفرد على إكسابه عدداً من السلوكيات الإيجابية، مثل: الدقة في العمل والالتزام بالمواعيد وتخليصه من السلوكيات الهدامة، مثل: الكسل والإحباط؛ مما يساعده على إنجاز المهام المطلوبة بشكل أفضل.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضًا لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، والدافعية نحو العمل، وقد حاولت الباحثة التركيز على الدراسات الأقرب إلى موضوع دراستها، وهي مرتبة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور: المحور الأول يشمل على الدراسات ذات الصلة بالقيادة التحويلية، أما المحور الثاني فيشمل الدراسات ذات الصلة بالتماثل التنظيمي، والمحور الثالث يشمل الدراسات ذات الصلة بالدافعية نحو العمل.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

دراسة الغامدي (2021) التي هدفت إلى التعرف على ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ودورها في التنبؤ بالتماثل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بلغت (211) عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، وتم استخدام استبانة القيادة التحويلية، واستبانة التماثل التنظيمي لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي جاء بمتوسط مرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في التماثل التنظيمي وأبعاده تعزى إلى متغيرات البحث عدا بعد الولاء التنظيمي حيث توجد فروق لصالح المجموعة الأقل من خمس سنوات، كما ظهر أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم في التنبؤ بالتماثل التنظيمي أبعاده الفرعية بدرجة دالة.

هدفت دراسة الغريزة (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير متغيرات: (الجنس، والمؤهل

العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة). كما توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى السلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات للقيادة التحويلية ودرجتها الكلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلميه.

وهدفت دراسة الأسطل (2020) التعرف إلى أثر كلٍ من القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والتحقق من الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمديريات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (251) عاملاً بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام

بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمديريات جاء بدرجة مرتفعة، وقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات لممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي للمسؤول المباشر، ولصالح الذين مسؤوليهم المباشرين من الإناث، بينما لم توجد فروق تُعزى لمتغيري (المؤهل العلمي للمسؤول المباشر، وسنوات الخدمة في العمل للمسؤول المباشر)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين تُعزى لمتغيرات (المديرية، والنوع الاجتماعي للموظف، وسنوات الخدمة في العمل للموظف، والمسمى الوظيفي للموظف)، فيما وجدت فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للموظف، وكانت لصالح حملة الدراسات العليا، وقد بينت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة رؤساء الأقسام بالمديريات للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين، وتأثيراً إيجابياً لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين على دافعتهم نحو العمل، كما يوجد تأثير إيجابي جزئي لممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين فيها في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

وهدفنا دراسة عميقة وعاشور (2020) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

القيادية التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

أجرى زاخارو وآخرون (Zacharo et al., 2018) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة والالتزام التنظيمي، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين من نوعين من المؤسسات التعليمية: (المدارس الثانوية العليا، والعليا المحلية في إدارة التعليم الثانوي) في اليونان، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (171) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بالالتزام كبير بأهداف المدرسة عندما يكون المدير قائداً تحويلياً، كما توصلت إلى أن المتغيرات الديموغرافية، نوع المدرسة، والخبرة العملية لا تؤثر على آراء المعلمين.

وأجرى بومانز وآخرون (Bouwman et al., 2017) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختبروا عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانة خاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

قام الرشيدى (2018) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجريت الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

وهدفت دراسة الداريلي (Aldarelli, 2017) إلى الكشف عن ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس العامة في مقاطعة مونماوث في نيو جيرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والمنهج النوعي، حيث تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين: في المرحلة الأولى القيادة متعددة العوامل تم استخدام الاستبيان الذاتي (MLQ)، وطبق على (66) من مديري المدارس العامة في مقاطعة مونماوث في نيوجيرسي، وتم تحليل نتائج المسح واستخدامها لتطوير مجموعة من (10) من مديري المدارس للمشاركة في المرحلة النوعية للدراسة، في المرحلة الثانية، شمل الفوج (10) مديرين شاركوا في مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه، وكشفت المقابلات أن القيادة التحويلية مطبقة في المدارس العامة في مقاطعة مونماوث في نيو جيرسي، وحددت نتائج هذه الدراسة سلوكيات وطرق معينة لتطبيق يتوافق مع المجالات الأربعة للقيادة التحويلية.

فيما قامت التويجري (2017) بدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ذكوراً وإناثاً في مكاتب التربية والتعليم بمدينة بريدة، والبالغ عددهم (318) مشرفاً ومشرفةً، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) مشرف ومشرفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، والخبرة)، وكان من نتائجها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة أروكياسامي (Arokiasamy, 2017) التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية والثقافة المدرسية على الصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية الوطنية في ولاية بيراك في ماليزيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (445) معلماً ومعلمةً يعملون في (28) مدرسة ثانوية وطنية في ولاية بيراك في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المدرسية تعمل كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس والصحة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في ولاية بيراك في ماليزيا، وكان من نتائجها أن ثقافة المدرسة تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية.

وهدفت دراسة ناجي (2016) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي من وجهة نظر معلميه في ضوء متغيرات:

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، والمنهج الوصفي، والمنهج البنائي، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة وبطاقة التحليل لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي، واعتمدت الباحثة على المجموعة البؤرية كأداة أساسية لاقتراح سبل تطوير القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بغزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي جاءت بدرجة (عالية)، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي لتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة باسيلوس ولوباتي وتامباجونج (Basilius & Loupatty & Tambajong,)

(2016) التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على حياة المدارس في إندونيسيا، حيث تناقش هذه الدراسة بشكل أساسي التأثير المباشر لمديري المدارس - القيادة التحويلية على المناخ المدرسي والمعلمين - على الروح المعنوية في المدارس الابتدائية في منطقة ميروك بابوا في إندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (258) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من بين (1300) معلم بالمدارس الابتدائية في منطقة ميروك بابوا في إندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية له تأثير كبير على مناخ المدرسة ومعنويات المعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميروك بابوا في إندونيسيا.

وأجرى دراوشة وآخرون (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام في السعودية لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف أجابت الدراسة على سؤالين فرعيين من السؤال الرئيس للدراسة، وكي تحقق الدراسة أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها استخدم الباحثون المنهج الوصفي الذي يستخدم لتشخيص الواقع، كما تم استخدام أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام "المركز" والبالغ عددهم (2100)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (322)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لسلوك القادة التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

كما أجرى سميرت ومقابلة (2014) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (324) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والجنس.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالتماثل التنظيمي

هدفت دراسة السلامي (2022) إلى التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين على الإنجاز لدى العاملين في المركز التخصصي الثاني لطب الأسنان في بابل، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (55) مفردة من العاملين بالمركز التخصصي الثاني لطب الأسنان في محافظة بابل، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين عن التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة، كما أن دافعتهم نحو العمل جاءت مرتفعة، وأن التماثل التنظيمي له علاقة طردية بالدافعية نحو العمل، بالإضافة إلى أن العاملين عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من العضوية والولاء وتتشابه أهدافهم مع أهداف المركز، فكلما كانت المنظمة متماثلة تنظيمياً، كلما ارتفع أداء العاملين وزادت دافعية العاملين على إنجاز الأعمال المكلفين بها.

وهدفت دراسة الوزان والشايع (2021) إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة تعزى لمتغيرات الدراسة: (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) وتقديم مقترحات تساهم في تحسين مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، والاستعانة بالمقياس الذي طوره جونسون وهمبيرج

(Johnson & Hemberg, 1999) لقياس التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العضوية، الولاء التنظيمي، التشابه)، وتكونت العينة من (296) معلمة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التماثل التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة جاء بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

هدفت دراسة العاني والصراف (2019) إلى معرفة مدى ارتباط الموظفين العاملين بجامعة الموصل بمؤسستهم التعليمية من خلال قياس مستوى التماثل التنظيمي لديهم، ولغرض تحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان باستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من الموظفين بلغت (45) موظفًا في جامعة الموصل، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى تماثل كبير لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على وجود فخر وانتماء عميق لمنظماتهم، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتعزيز الموظفين مادياً ومعنوياً لزيادة مستوى تماثلهم مع مؤسستهم، وتحسين أدائهم وأداء المؤسسة على حد سواء.

وتناولت دراسة هاقر (Hagerer, 2019) تحديد معايير التماثل التنظيمي في الكليات الألمانية، بسبب الإصلاحات في التعليم العالي التي أدت لظهور ما يسمى بالجامعات الإدارية في ألمانيا، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، استخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (16) خبيراً إدارياً من جامعات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستمرارية والثقة والشفافية والإغاثة تعتبر معايير التماثل التنظيمي المحددة بينما الاتصال وتوفير المعلومات ونوعية صنع القرار والتحفيز تعتبر معايير فعالة في الجامعات.

وهدفت دراسة جبريل (2019) إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية، وتم الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم إجراء البحث على عينة بلغ تعدادها الصافي (241) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي، كما تبين أيضا من النتائج الوصفية للبحث أن درجة كل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي كانت متوسطة.

كما هدفت دراسة سبيكت وآخرون (Specht et al., 2018) إلى الكشف عن أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل ومناخ التدريس داخل الجامعة، كذلك دراسة أثر الخبرة الفردية لمضمون العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز في العمل وأداء المهام، وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات الألمانية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (101) أكاديمي في هذه الجامعة، واعتمدت الدراسة على مقياس (Mael & Ashforth, 1992) في قياس التماثل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحفيز في العمل والخبرة الفردية لمضمون العمل، ووجود علاقة إيجابية بين الخبرة الفردية لمضمون العمل وأداء المهام، تتوسط الخبرة الفردية لمضمون العمل العلاقة بين التحفيز الداخلي وأداء المهام، توجد علاقة إيجابية بين الدافعية لإفادة الزملاء في العمل والتماثل التنظيمي كذلك بين التماثل التنظيمي ومناخ التدريس، يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين الدافعية لإفادة الزملاء في العمل ومناخ التدريس، حيث تزداد العلاقة الإيجابية بزيادة التماثل التنظيمي.

كما هدفت دراسة متولي والبنوي (2018) إلى معرفة أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل (الرضا - الالتزام - نية ترك العمل)، في المحليات بمحافظة الشرقية بمصر، استخدم الباحثان قائمة استقصاء لجمع بيانات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية بلغت (342) مفردة، وكشفت نتائج الدراسة بوجود شعور عام بعدم التماثل بنسبة (71%) مع وجود مستويات متفاوتة في اتجاهات الأفراد نحو الالتزام بمعامل التحديد (0.58). إن التماثل يتوسط العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل، كما يدعم العلاقة العكسية بينهم، وجاء تماثل الأفراد مع بعضهم بنسبة (71%)، وتماثلهم مع مكان عملهم بنسبة (29%).

وتناولت دراسة يلديز (Yildiz, 2018) العلاقة بين الهيبة التنظيمية والتماثل التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في تركيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (258) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين للتماثل التنظيمي كانت في مستوى متوسط، وأن هناك علاقة معتدلة وإيجابية بين تصورات المعلمين للهيبة التنظيمية والتماثل التنظيمي، وأن الهيبة التنظيمية تعتبر مؤشر هام على سلوكيات التماثل التنظيمي.

وهدف دراسة ماهاجان (Mahajan, 2018) إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي ومناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي، وذلك بالتطبيق على جامعة جامو في الهند، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (260) أكاديمي من الجامعة، واعتمدت الدراسة على مقياس (Mael & Ashforth, 1992) المكون من (6) فقرات في قياس التماثل التنظيمي، وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والتماثل التنظيمي، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود تأثير لمناخ التواصل في العمل على التماثل التنظيمي.

وهدفت دراسة النجار (2018) إلى معرفة أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسه لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (366) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية، وتوصلت إلى أن العلاقة بين التماثل والإخلال بالعقد النفسي تؤدي إلى تخفيض الآثار السلبية بنسبة (45.7%) كما يمكن من خلال التماثل تخفيض حالات ترك العمل لدى العاملين بنسبة (18% - 21%) وأوصت الدراسة بتحقيق مطالب العاملين وتحفيزهم.

وسعت دراسة تيرزي وآخرين (Terzi et al., 2017) إلى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و التماثل التنظيمي بناءً على تصورات معلمي المدارس الثانوية في تركيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (1223) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية لديهم تصورات عالية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي، وأن جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية هي مؤشر هام على التماثل التنظيمي ما عدا العدالة التوزيعية ليس لها تأثير يذكر على التماثل التنظيمي.

أجرى غنام (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في فروع الوزارات في مدينة إربد الأردنية، وقد طبق الباحث على عينة عشوائية بلغت (317) مبحوثاً من الموظفين الحكوميين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى كل

من التماثل والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثراً إيجابياً للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تعزى لمتغير العمر لصالح من هم أكبر سناً، و متغير الخدمة لصالح من هم أكبر خدمة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، والراتب، والمؤهل العلمي).

كما أجرى الشواورة (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية قصبة الكرك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (104) معلمين، وتوصلت إلى أن درجة التماثل والدافعية لدى المعلمين جاءت متوسطة، وكشفت عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التماثل التنظيمي ودافعية المعلمين نحو العمل.

وأجرى مرزوق (2013) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير التماثل التنظيمي باعتباره متغيراً بسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات في محافظة كفر الشيخ بجمهورية مصر العربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة منتظمة بلغت (350) مفردة، وأظهرت النتائج بوجود مستوى متوسط للعدالة (2.948) والارتباط (2.883) والتماثل (2.922) كما أظهرت علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، وأن التماثل التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في الارتباط الوظيفي عند معلمة المسار (0.0051) ومستوى معنوية (0.001).

وهدفت دراسة الزغبى (2013) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في عمان، وأجريت الدراسة على عينة من (375) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة أداتان: الأداة الأولى: استبانة أبعاد القيادة التحويلية، التي قامت الباحثة بترجمتها وتم التأكد من صدقها وثباتها، والأداة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي التي ترجمها وطورها الدكتور خالد الصرايرة (2005)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، وأن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وبين التماثل التنظيمي.

وأجرى كاظم (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الدمج التنظيمي (التماثل) والالتزام العاملين، استخدم الباحث المنهج المسحي، ووزع استبانة على عينة من (78) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعة بغداد (الإدارة والاقتصاد والقانون)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلا من التماثل والالتزام جاءا في المستوى المتوسط، بمتوسط حسابي (3.28)، (2.89) على التوالي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدمج التنظيمي والالتزام التنظيمي، وأن الدمج التنظيمي يؤثر إيجاباً في الالتزام التنظيمي بنسبة (66%).

المحور الثالث: الدراسات ذات العلاقة بالدافعية نحو العمل

هدفت دراسة المواضية (2018) إلى كشف أثر التماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها ومقدار ثباتها، واختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية تكونت من (494) مربية أطفال أي بنسبة (46.1%) من مجمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتماثل التنظيمي في الدافعية للعمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديرية تربية الزرقاء، وأن مجالات مسائل التنظيم تفسر ما مقداره (56.9) من التباين في الدافعية للعمل، كما تبين أن مستوى دافعية العمل وأبعادها: النفسية والاجتماعية موجودة بمستوى متوسط.

قام كل من آتز ويلماز (Ates & Yilmaz, 2018) بدراسة هدفت إلى فحص مستويات دافعية العمل لمعلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة " مقياس تحفيز العمل"، وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومديراً، وأظهرت النتائج أن متوسط الدرجات التي حصل عليها معلمو المدارس الابتدائية من مقياس دافعية العمل كان منخفضاً.

وأجرى مانجاليسواراشمارا (Mangaleswarasharma, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى دافعية المعلمين نحو العمل والعوامل التي تؤثر في اختيارهم لعملهم ورضاهم عنه في ثلاث مقاطعات شمال سيريلانكا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لغايات الدراسة تقيس الدافعية والرضا نحو العمل لدى المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (150) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (79%) من المعلمين وافقوا على اختيارهم لمهنة

التدريس حسب اختيارهم، وأن دافعيّتهم نحو العمل تتبثق من الرسالة التربوية، وغايتهم في التأثير على الطلبة وأنّ (82%) من عينة الدراسة شاركت في التدريس بارتياح كامل، في حين أعرب (29%) من المعلمين عن عدم رغبتهم في التدريس ولديهم الرغبة للذهاب إلى وظائف أخرى.

هدفت دراسة سكران (2017) إلى معرفة واقع دافعية المرشدين الطلابيين للعمل، ومستوى التسويق النشط لديهم وإمكانية التنبؤ من هذا التسويق بمكونات الدافعية للعمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من (124) مرشداً طلابياً، تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الدافعية للعمل لدى المرشدين الطلابيين بمدارس التعليم العام، يمكن التنبؤ بالدافعية للعمل من خلال أبعاد التسويق النشط لدى المرشدين الطلابيين بمدارس التعليم العام.

هدفت دراسة (الخياط، 2017) إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف من الجنسين؛ بواقع موظفاً، و(130) موظفة، تم اختيارها بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين: واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي، والثاني لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكومترية المناسبة لهما، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي، والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث، ودلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية المتغير الدرجة الوظيفية على كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

أجرى عزيز وأبimbولا (Azeez & Abimbola, 2016) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا العاملين، والدافعية الداخلية، ومستوى أداء العاملين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات الإيجابية، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

وهدف دراسة السادة وعبابنة (2016) إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية لمديري المدارس العامة في البحرين ودافعيتهم للعمل، واستخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (181) فرداً للعام الدراسي (2015/2014). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية بين الكفاءة الذاتية المدركة والدافعية للعمل مقدارها (0.48)، وأن مستوى الدافعية للعمل لمديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية جداً

أما دراسة حسين (2016) فهذهت إلى التعرف على مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية، بدراسة تحليلية مستعرضة. أجريت الدراسة في (9) دول عربية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي، والمنهج النوعي، تمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (213) طالباً ومعلماً ومشرفاً تربوياً. وأظهرت النتائج أن تحديد مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة

الثقافية العربية تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، ولا يوجد اختلاف في مستويات الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات.

وهدفت دراسة نانلي (Nanle, 2015) إلى الكشف عن أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين، وقد استخدم المنهج المسحي؛ وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على (547) من العاملين الإداريين في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي؛ بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات الاستقلالية، وأهمية المهمة وتحديد المهمة، والتغذية الراجعة) يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا العاملين والأداء العالي لديهم.

وأجرى بني خلف (2013) دراسة هدفت التعرف إلى الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة من خلال استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (225) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم كانت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في حين لم يكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي، ولصالح معلمي العلوم من ذوي الخبرة الطويلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تمتعت بالمرونة والمنهجية العلمية في تناولها لموضوعاتها، وتميزت باهتمامها بأدق التفاصيل.

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة، وهم العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية من مدارس وجامعات.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، بعضها يتعلق بالجزء النظري المتمثل بتحديد موضوع البحث وأهميته، وكذلك مشكلة الدراسة وأهدافها، وتحديد مفاهيم الدراسة وطبيعة التساؤلات المنهجية المستخدمة في تحقيق أهداف الدراسة، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وتحديد محاور الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، وهي الاستبانة وتحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة لإظهار مدى الاختلاف والتوافق بنتائجها مع نتائج تلك الدراسات.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات الأولى -على حد علم الباحثة- التي تجرى على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من خلال دراسة الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم، وهو ما يمثل الفجوة البحثية في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وصدقها وثباتها، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، ويعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات الميدانية عن واقع الظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام أحدث الطرائق الإحصائية، ثم استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة، ويتميز هذا المنهج بالتعمق بدراسة الظواهر وبالإلمام بجميع العوامل المؤثرة بها وبالتركيز على جوهر القضية المدروسة (العلي ودريباتي، 2021).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل البالغ عددهم (572) موظفاً وموظفةً موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كالتالي: مديرية تربية وتعليم شمال الخليل (140)، ومديرية تربية وتعليم الخليل (167)، ومديرية تربية وتعليم جنوب الخليل (155)، ومديرية تربية وتعليم يطا (110) في العام الدراسي (2022-2023م) (بيانات مديريات التربية والتعليم/محافظة الخليل، 2022).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (291) مبحوثاً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة

على (google forms)، وتم توزيعها إلكترونياً من خلال البريد الإلكتروني على أفراد عينة الدراسة، وتمت الإجابة على الاستبانة، وبلغت الردود (291) رداً وتمثل ما نسبته (51%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
المديرية	جنوب الخليل	79	27.1
	يطا	55	18.9
	الخليل	87	29.9
	شمال الخليل	70	24.1
	المجموع	291	100.0
الجنس	ذكر	156	53.6
	أنثى	135	46.4
	المجموع	291	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	34	11.7
	بكالوريوس	189	64.9
	دراسات عليا	68	23.4
	المجموع	291	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	53	18.2
	(5-10)سنوات	61	21.0
	أكثر من 10 سنوات	177	60.8
	المجموع	291	100.0
المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	90	30.9
	رئيس قسم	59	20.3
	مدير دائرة	21	7.2
	مشرف	103	35.4
	نائب إداري	12	4.1
	نائب فني	6	2.1
	المجموع	291	100.0

مقاييس الدراسة

أولاً: مقياس القيادة التحويلية

قامت الباحثة بتطوير مقياس القيادة التحويلية بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس القيادة التحويلية في عدة دراسات منها: دراسة الأسطل (2020) ودراسة التويجري (2017) ودراسة ناجي (2016)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وبعد تحكيمة وإجراء التعديلات في بعض الصياغات بقي المقياس يتكون من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات.

وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء عينة استطلاعية من خارج العينة الأساسية مكونة من (30) موظفاً من موظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك من أجل التحقق من صدق الأدوات وثباتها، من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات الآتية:

صدق مقياس القيادة التحويلية:

صدق المحتوى (المحكمين):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم الإدارية، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، أنظر ملحق رقم (2).

صدق البناء لمقياس القيادة التحويلية

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (2):

جدول (2): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.628**	.698**	11	.585**	.705**	1
.676**	.696**	12	.599**	.659**	2
.617**	.767**	13	.508**	.657**	3
.661**	.732**	14	.578**	.639**	4
.700**	.798**	15	.621**	.700**	5
0.886**	الدرجة الكلية للاستشارة الفكرية		0.857**	الدرجة الكلية للتأثير المثالي	
.637**	.712**	16	.587**	.683**	6
.661**	.771**	17	.694**	.717**	7
.602**	.684**	18	.603**	.662**	8
.634**	.712**	19	.720**	.779**	9
.649**	.677**	20	.673**	.768**	10
0.895**	الدرجة الكلية للاعتبارات الفردية		0.909**	الدرجة الكلية للحفز الإلهامي	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة

المجال والدرجة الكلية للمقياس، حيث كانت معاملات الارتباط أكبر من (0.30)، حيث أشار جارسيا (Garcia, 2017) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم ضمن (0.30-أقل من 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذا فإن مقياس القيادة التحويلية يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحثة بأن مقياس القيادة التحويلية يقيس ما وضع من أجله.

ثبات مقياس القيادة التحويلية:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): معاملات الثبات لمقياس القيادة التحويلية

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	5	.81
الحفز الإلهامي	5	.77
الاستشارة الفكرية	5	.79
الاعتبارات الفردية	5	.76
الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية	20	.92

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة التحويلية تراوحت ما بين (0.76 - 0.81)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (0.92)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: مقياس التماثل التنظيمي

قامت الباحثة بتطوير مقياس التماثل التنظيمي بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس التماثل التنظيمي في عدة دراسات منها: دراسة الوزان والشايح (2021) ودراسة جبريل (2019)

ودراسة النجار (2018)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (18) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: التشابه، والولاء، والعضوية، وبعد تحكيمه وإجراء التعديلات في بعض الصياغات وإضافة فقرات أصبح المقياس يتكون من (26) فقرة موزعة على ثلاث مجالات. وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

صدق مقياس التأثير المثالي:

صدق المحتوى (المحكمين):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم الإدارية، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، أنظر ملحق رقم (2).

صدق البناء لمقياس التأثير المثالي

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.666**	.553**	9	.719**	.661**	18	.668**	.604**
2	.705**	.527**	10	.763**	.725**	19	.697**	.665**
3	.768**	.667**	11	.733**	.691**	20	.781**	.721**
4	.516**	.644**	12	.796**	.757**	21	.765**	.722**
5	.729**	.644**	13	.805**	.784**	22	.743**	.709**
6	.720**	.634**	14	.765**	.742**	23	.737**	.686**

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.659**	.737**	24	.713**	.746**	15	.666**	.719**	7
.641**	.704**	25	.733**	.755**	16	.664**	.710**	8
.636**	.644**	26	.716**	.743**	17			
0.933**	الدرجة الكلية للعضوية		0.955**	الدرجة الكلية للولاء		0.881**	الدرجة الكلية للتشابه	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أن جميع فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها وبالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دال إحصائياً، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، لذا فإن مقياس التماثل التنظيمي يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحثة بأن مقياس التماثل التنظيمي يقيس ما وضع من أجله.

ثبات مقياس التماثل التنظيمي:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): معاملات الثبات لمقياس التماثل التنظيمي

المتغير	عدد الفقرات	كروناخ ألفا
التشابه	8	.80
الولاء	9	.91
العضوية	9	.88
الدرجة الكلية لمقياس التماثل التنظيمي	26	.95

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس التماثل التنظيمي تراوحت ما بين (0.80 - 0.91)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (0.95)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً: مقياس الدافعية نحو العمل

قامت الباحثة بتطوير مقياس الدافعية نحو العمل بعد الاطلاع على الادب النظري ومقاييس الدافعية نحو العمل في عدة دراسات منها: دراسة المواضية (2018) ودراسة الخياط (2017) ودراسة السادة وعبابنة (2016)، وقد تكون المقياس في صورته الاولية من (20) فقرة، وبعد تحكيمة وإجراء التعديلات في بعض الصياغات وحذف وإضافة فقرات أصبح المقياس يتكون من (13). وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً.

صدق مقياس الدافعية نحو العمل:

صدق المحتوى (المحكمين):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة في العلوم الإدارية، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس، أنظر ملحق رقم (2).

صدق البناء لمقياس الدافعية نحو العمل

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (6):

جدول (6): معاملات ارتباط فقرات مقياس الدافعية نحو العمل مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية

الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة
.646**	10	.708**	6	.594**	1
.558**	11	.739**	7	.668**	2
.615**	12	.708**	8	.690**	3
.679**	13	.725**	9	.676**	4
				.650**	5

** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) إلى أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، لذا فإن مقياس الدافعية نحو العمل يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحثة بأن مقياس الدافعية نحو العمل يقيس ما وضع من أجله.

ثبات مقياس الدافعية نحو العمل:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): معامل الثبات لمقياس الدافعية نحو العمل

كروناخ ألفا	عدد الفقرات	المتغير
.90	13	الدرجة الكلية الدافعية نحو العمل

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الدافعية نحو العمل بلغت (0.90)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقاييس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات مقاييس الدراسة بطريقة ليكرت Likert الخماسية، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة

متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة). وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي في مقاييس (القيادة التحويلية، والتماثل التنظيمي، والدافعية نحو العمل).

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى ممارسة كل من: القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى أفراد عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، مستوى متوسط (2.34 - 3.67)، مستوى مرتفع (3.68 فأكثر).

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة وفق عدد من المراحل وهي:

1. تحديد الموضوع: تم تحديد الموضوع المنوي دراسته بشكل واضح ومحدد وهو التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. تصميم الدراسة: تم وضع خطة تفصيلية للدراسة تشمل الأهداف المحددة والأسئلة البحثية والمتغيرات المراد قياسها وأساليب جمع البيانات المناسبة.
3. الرجوع إلى الدراسات السابقة وتجهيز الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
4. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها وتجهيزها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
5. تجهيز مقاييس الدراسة، وتطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة بعد تحويلها إلى مقاييس إلكترونية باستخدام (Google Forms).
6. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة الخليل لغايات الحصول على الموافقة من أجل تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.

7. تم استقبال الردود من أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغت الردود (291) رداً، وتم توزيع، وقد تمثلت عينة الدراسة من (291) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.
8. تحليل البيانات: تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أساليب تحليلية مناسبة، تضمنت تصنيف وتلخيص البيانات، وإنشاء جداول ورسوم بيانية، واستخدام الإحصاءات الوصفية.
9. التفسير والتحليل: تم تفسير النتائج وتحليلها بشكل مفصل.

متغيرات الدراسة

المتغيرات التصنيفية:

المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

المتغير الوسيط: التماثل التنظيمي.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها.

المتغير التابع: الدافعية نحو العمل.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة الحالية من خلال استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان براون للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، التماثل التنظيمي، الدافعية نحو العمل).

6- اختبار الانحدار المتعدد.

7- تحليل المسار (Path analysis) لمعرفة تأثير القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي على

الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل باستخدام

برنامج (SPSS Amos).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

نتائج سؤال الدراسة الأول: ما مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة

الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
16	يعامل مسؤولي المباشر كل شخص حسب طبيعته وقدراته	3.99	0.89	79.8	كبيرة
20	يستجيب مسؤولي المباشر بشكل إيجابي للمبادرات الفردية	3.93	0.89	78.6	كبيرة
18	يحترم مسؤولي المباشر وجهات النظر المختلفة عند التعامل مع القضايا المختلفة	3.93	0.90	78.6	كبيرة
17	ينصت مسؤولي المباشر جيداً للعاملين	3.91	0.91	78.2	كبيرة
19	يحترم مسؤولي المباشر قرارات من يفوضهم من العاملين	3.88	0.96	77.6	كبيرة
	الدرجة الكلية للاعتبارات الفردية	3.93	0.65	78.6	كبيرة
4	يحرص مسؤولي المباشر على ترسيخ مبدأ الاحترام المتبادل في علاقاته مع العاملين	3.99	0.99	79.8	كبيرة
1	مسؤولي المباشر يجعل العاملين فخوريين بالانتماء إلى أسرة المديرية	3.97	0.97	79.4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
2	مسؤولي المباشر يتحدث أمام العاملين عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها	3.93	0.78	78.6	كبيرة
5	يتعامل مسؤولي المباشر مع كل فرد بطريقة تناسب قدراته	3.90	0.90	78.0	كبيرة
3	يغلب مسؤولي المباشر مصلحة المديرية على مصالحه الشخصية	3.81	1.03	76.2	كبيرة
الدرجة الكلية للتأثير المثالي					
6	يتحدث مسؤولي المباشر بتفاؤل عن المستقبل	3.90	0.87	78.0	كبيرة
8	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق	3.89	0.96	77.8	كبيرة
10	يقوم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنوياً	3.77	0.92	75.4	كبيرة
9	يوفر مسؤولي المباشر للعاملين بيئة محفزة للإبداع	3.73	0.95	74.6	كبيرة
7	يعمل مع مسؤولي المباشر لى إثارة روح الحماس لدى العاملين	3.69	0.95	73.8	كبيرة
الدرجة الكلية للحفز الإلهامي					
11	يسعى مسؤولي المباشر لتحقيق مفهوم المشاركة لدى العاملين	3.91	0.94	78.2	كبيرة
12	يحفز مسؤولي المباشر العاملين لتحقيق رؤية المديرية	3.81	0.85	76.2	كبيرة
15	مسؤولي المباشر يشجع العاملين على التفكير بأبعاد المشكلة قبل الشروع في حلها	3.77	0.97	75.4	كبيرة
14	مسؤولي المباشر يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية	3.74	0.96	74.8	كبيرة
13	مسؤولي المباشر يشرك العاملين في صياغة رؤية المديرية	3.62	1.04	72.4	متوسطة
الدرجة الكلية للاستشارة الفكرية					
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية					
كبيرة	75.4	0.70	3.77		
كبيرة	77.0	0.59	3.85		

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس

القيادة التحويلية ككل بلغ (3.85) وبنسبة مئوية (77.0%) وبدرجة موافقة كبيرة. أما

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (3.77 - 3.93)، وجاء مجال "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.93) وبنسبة مئوية (78.6%)، وجاء مجال "التأثير المثالي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.92) وبنسبة مئوية (78.4%)، وجاء مجال "الحفز الإلهامي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%)، بينما جاء مجال "الاستشارة الفكرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبنسبة مئوية (75.4%).

نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
18	عند حديثي عن المديرية فإنني أقول "نحن" وليس "هم"	4.08	0.96	81.6	كبيرة
19	أعرف عن نفسي كموظف في " هذه المديرية".	4.03	0.93	80.6	كبيرة
21	أشعر بالانتماء لأسرة المديرية	3.98	0.95	79.6	كبيرة
20	أنظر الى النجاح الذي تحققه المديرية على أنه أيضاً نجاح شخصي لي.	3.94	0.99	78.8	كبيرة
24	أصف نفسي للآخرين أنني من المديرية	3.90	0.98	78.0	كبيرة
26	لدي استعداد لتحمل ظروف المديرية في المواقف الصعبة حتى لو ترتب على ذلك تأثير على حقوقي الشخصية	3.88	0.98	77.6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
22	أحدد هويتي من خلال مكان عملي	3.85	0.93	77.0	كبيرة
23	أصف المديرية بأنها أسرة كبيرة	3.85	1.02	77.0	كبيرة
25	أوافق على بعض سياسات الهيئة في الأمور المتعلقة بشؤوني	3.80	0.91	76.0	كبيرة
الدرجة الكلية للعضوية					
9	أشعر بولائي المستمر للمديرية	4.12	0.99	82.4	كبيرة
15	أعمل ما بوسعي كي تحقق المديرية أهدافها	3.91	0.95	78.2	كبيرة
10	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المديرية بطريقة غير موضوعية	3.90	0.90	78.0	كبيرة
16	أحب التحدث علنياً عن مشاريع المديرية الناجحة	3.86	0.93	77.2	كبيرة
12	أهتم بمستقبل المديرية بشكل جدي	3.85	1.03	77.0	كبيرة
11	أشعر بالسعادة لاختياري العمل في المديرية أكثر من أي مكان آخر	3.85	1.00	77.0	كبيرة
13	أشعر برغبة صادقة في مساعدة المديرية حتى بعد انتهاء الخدمة	3.85	0.95	77.0	كبيرة
14	أتحدث مع أصدقائي بافتخار عن عملي في المديرية	3.84	1.01	76.8	كبيرة
17	أعتقد أن صورة المديرية في المجتمع تماثل توجهاتي وتطلعاتي	3.83	1.00	76.6	كبيرة
الدرجة الكلية للولاء					
7	أجتهد لتحقيق أهداف المديرية	3.95	0.91	79.0	كبيرة
2	تتماثل هويتي مع الهوية المؤسسية لهذه المديرية	3.92	0.99	78.4	كبيرة
8	أعمل في المديرية من أجل تجسيد رسالتها	3.85	0.98	77.0	كبيرة
4	أرى ان لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في هذه المديرية	3.85	0.93	77.0	كبيرة
1	أشعر بوجود تطابق بين قيمي الشخصية والقيم المشتركة السائدة في هذه المديرية.	3.83	0.96	76.6	كبيرة
3	أرى نفسي منخرطاً بقناعة في تحقيق اهداف هذه	3.78	0.93	75.6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
	المديرية.				
5	أنظر إلى مشكلات المديرية على أنها مشكلاتي الشخصية	3.71	0.94	74.2	كبيرة
6	أعتقد أن صورة المديرية في المجتمع تماثل توجهاتي وتطلعاتي	3.67	0.94	73.4	متوسطة
	الدرجة الكلية للتشابه	3.80	0.67	76.0	كبيرة
	الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي	3.87	0.65	77.4	كبيرة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس التماثل التنظيمي ككل بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (3.80 - 3.92)، وجاء مجال "العضوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) وبنسبة مئوية (78.4%)، وجاء مجال "الولاء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%)، وجاء مجال "التشابه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبنسبة مئوية (76.0%).

نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
1	أؤمن بأن النجاح يعتمد على المثابرة	4.37	0.81	87.4	كبيرة
5	أبذل أقصى جهد لإنهاء عملي مهما أخذ من الوقت	4.23	0.92	84.6	كبيرة
8	أتابع أي عمل أبدأه حتى يكتمل	4.18	0.89	83.6	كبيرة
7	ألتزم بأداء عملي على أكمل وجه	4.16	0.93	83.2	كبيرة
3	لدي القدرة على النجاح في عملي	4.13	0.91	82.6	كبيرة
2	أبذل جهداً متواصلًا للحصول على التميز	4.12	0.83	82.4	كبيرة
6	أجعل العمل في أولوية اهتماماتي	4.09	0.90	81.8	كبيرة
4	ألتزم بأداء أي عمل أكلف به	4.09	0.96	81.8	كبيرة
10	أضع البدائل عند أي فشل أصادفه ويعطل خططي	4.04	0.83	80.8	كبيرة
9	أنجح غالباً في تحقيق الأهداف والخطط التي رسمتها	4.02	0.90	80.4	كبيرة
13	أضع جدولاً لإنجاز أعمالتي اليومية	3.95	0.95	79.0	كبيرة
12	أدخل في الأعمال التي تتطلب الابتكار	3.83	0.92	76.6	كبيرة
11	أسعى للحصول على جوائز التميز	3.79	0.94	75.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للدافعية نحو العمل	4.08	0.60	81.6	كبيرة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس

الدافعية نحو العمل ككل بلغ (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%) وبدرجة موافقة كبيرة.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن الفقرات (1، 5) قد حصلت على أعلى

درجات الموافقة بالنسبة لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم

في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتمحورت هذه الفقرات حول: (أؤمن بأن النجاح يعتمد

على المثابرة)، و(أبذل أقصى جهد لإنهاء عملي مهما أخذ من الوقت).

بينما حصلت الفقرات (11، 12) على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وتمحورت هذه الفقرات حول: (أسعى للحصول على جوائز التميز)، و(أدخل في الأعمال التي تتطلب الابتكار). نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية من جهة والتماثل والتنظيمي والدافعية نحو العمل من جهة أخرى، لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال الرابع الفرضيات من (1-3) الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الأولى، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (11).

جدول (11): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

العلاقات	الدرجة الكلية للدافعية نحو العمل
التأثير المثالي	.516**
الحفز الإلهامي	.509**
الاستشارة الفكرية	.491**
الاعتبارات الفردية	.536**
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	.578**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (0.578) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية، كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، والعكس صحيح.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الثانية، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية من جهة والتماثل والتنظيمي من جهة أخرى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (12).

جدول (12): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والتماثل التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

العلاقات	التشابه	الولاء	العضوية	الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي
التأثير المثالي	.558**	.534**	.480**	.564**
الحفز الإلهامي	.608**	.533**	.505**	.589**
الاستشارة الفكرية	.641**	.545**	.486**	.597**
الاعتبارات الفردية	.604**	.530**	.511**	.589**
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	.681**	.604**	.558**	.660**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية من جهة والتماثل والتنظيمي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (0.660) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية، كلما زاد التماثل التنظيمي لديهم، والعكس صحيح.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لفحص الفرضية الثالثة، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين التماثل التنظيمي من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (13).

جدول (13): يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التماثل التنظيمي بأبعاده والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

العلاقات	الدرجة الكلية للدافعية نحو العمل
التشابه	.626**
الولاء	.605**
العضوية	.597**
الدرجة الكلية للتماثل التنظيمي	.657**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التماثل التنظيمي من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

(0.657) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للتماثل التنظيمي، كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، والعكس صحيح.

نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل تؤثر القيادة التحويلية على درجة الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال الخامس الفرضية الرابعة:

الفرضية الرابعة: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (14):

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

VIF	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
		0.000*	8.927		0.196	1.747	المقدار الثابت
2.38	36.78 0.001*	0.003*	2.959	0.219	0.071	0.209	التأثير المثالي (X_1)
3.26		0.316	1.005	0.087	0.077	0.077	الحفز الإلهامي (X_2)
2.66		0.198	1.291	0.101	0.067	0.086	الاستشارة الفكرية (X_3)
2.98		0.003*	2.978	0.247	0.076	0.228	الاعتبارات الفردية (X_4)
معامل التحديد المعدل=0.330				معامل التحديد=0.340		معامل الارتباط = 0.583	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). الارتباط عالي إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10)

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى أن قيمة أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.38-3.26)، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (36.78) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (14) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) تؤثر في (الدافعية نحو العمل) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرين (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) على الترتيب (2.959، 2.978)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودالة إحصائياً.

وتبين من أن المتغيرات المستقلة (الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية) لم تؤثر في (الدافعية نحو العمل) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت للمتغيرين (الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية) على الترتيب (1.005، 1.291)، التي هي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) تفسر ما مقداره (33.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الدافعية نحو العمل"، وهي قوة تفسيرية كبيرة، وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية بعد استبعاد (الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية) من النموذج الرياضي لعدم تأثيرها في المتغير التابع:

$$Y_1 = (1.747) + (0.209)X_1 + (0.228)X_4 \dots\dots\dots(1)$$

Y_1 : المتغير التابع (الدافعية نحو العمل)

(X₁): التأثير المثالي، (X₄): الاعتبارات الفردية

من المعادلة (1) يتبين أن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X₁) (التأثير المثالي)، يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.209) في (Y₁) (الدافعية نحو العمل)، وأن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X₄) (الاعتبارات الفردية)، يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.228) في (Y₁) (الدافعية نحو العمل).

نتائج سؤال الدراسة السادس: هل تؤثر القيادة التحويلية على التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبثق عن السؤال السادس الفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (15):

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية على التماثل التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

VIF	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
		0.000*	5.495		0.196	1.077	المقدار الثابت
2.38	55.29 0.001*	0.009*	2.616	0.179	0.071	0.185	التأثير المثالي (X ₁)
3.26		0.070	1.821	0.146	0.077	0.141	الحفز الإلهامي (X ₂)
2.66		0.001*	3.348	0.242	0.067	0.223	الاستثارة الفكرية (X ₃)
2.98		0.021*	2.315	0.178	0.077	0.177	الاعتبارات الفردية (X ₄)
معامل التحديد المعدل=0.428			معامل التحديد=0.436			معامل الارتباط = 0.660	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). الارتباط عالي إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10)

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) إلى أن قيمة أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.38-3.26)، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (55.29) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (15) أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) تؤثر في (التماثل التنظيمي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (2.616، 3.348، 2.315)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودالة إحصائياً.

وتبين من أن المتغير المستقل (الحفز الإلهامي) لم يؤثر في (التماثل التنظيمي) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت (1.821)، التي هي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) تفسر ما مقداره (42.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التماثل التنظيمي"، وهي قوة تفسيرية كبيرة، وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية بعد استبعاد (الحفز الإلهامي) من النموذج الرياضي لعدم تأثيره في المتغير التابع:

$$Y_2 = (1.077) + (0.185)X_1 + (0.223)X_3 + (0.177)X_4 \dots\dots\dots(2)$$

Y_2 : المتغير التابع (التماثل التنظيمي)

(X_1): التأثير المثالي، (X_3): الاستثارة الفكرية، (X_4): الاعتبارات الفردية

من المعادلة (2) يتبين أن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X_1) (التأثير المثالي)، يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.185) في (Y_2) (التماثل التنظيمي)، وأن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X_3) (الاستثارة الفكرية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.223) في (Y_2) (التماثل التنظيمي)، والزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X_4) (الاعتبارات الفردية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.177) في (Y_2) (التماثل التنظيمي).

نتائج سؤال الدراسة السابع: هل تؤثر درجة التماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبتق عن السؤال السابع الفرضية السادسة:

الفرضية السادسة: يوجد أثر مباشر للتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية السادسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (16):

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

VIF	قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
		0.000*	10.048		0.165	1.654	المقدار الثابت
2.49	75.95	0.000*	5.309	0.369	0.062	0.332	التشابه (X ₁₁)
4.81	0.001*	0.193	1.304	0.126	0.078	0.102	الولاء (X ₂₂)
3.96		0.010*	2.582	0.226	0.076	0.196	العضوية (X ₃₃)
معامل التحديد المعدل=0.437			معامل التحديد=0.443			معامل الارتباط = 0.665	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). الارتباط عالي إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10)

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى أن قيمة أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.49-4.81)، لذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج، حيث بلغت (F) المحسوبة (75.95) وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (16) أن المتغيرات المستقلة (التشابه، والعضوية) تؤثر في (الدافعية نحو العمل) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت على الترتيب (5.309، 2.582)، التي هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودالة إحصائياً.

وتبين من أن المتغير المستقل (الولاء) لم يؤثر في (الدافعية نحو العمل) استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة التي بلغت (1.304)، التي هي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وغير دالة إحصائياً.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (التشابه، والعضوية) تفسر ما مقداره (43.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الدافعية نحو العمل"، وهي قوة تفسيرية كبيرة، وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية بعد استبعاد متغير (الولاء) من النموذج الرياضي لعدم تأثيره في المتغير التابع:

$$Y_1 = (1.654) + (0.332)X_{11} + (0.196)X_{33} \dots\dots\dots(3)$$

Y_1 : المتغير التابع (الدافعية نحو العمل)

(X_{11}) : التشابه، (X_{33}) : العضوية.

من المعادلة (3) يتبين أن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X_{11}) (التشابه)، يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.332) في (Y_1) (الدافعية نحو العمل)، وأن الزيادة بمقدار (واحد صحيح) في (X_{33}) (العضوية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.196) في (Y_2) (الدافعية نحو العمل).

نتائج سؤال الدراسة الثامن: هل يتوسط التماثل التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبتق عن السؤال الثامن الفرضية السابعة:

الفرضية السابعة: يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند توسط التماثل التنظيمي للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية السابعة، تم استخدام تحليل المسار (Path analysis) لمعرفة تأثير القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وقامت الباحثة ببناء نموذج سببي (Causal Model) بناءً على أساس نظري، من خلال مراجعة النماذج والدراسات ذات الصلة واستقراءها، واستخدمت الباحثة النموذج السببي؛ وذلك لأنه يعد الأنسب لموضوع الدراسة، وتم إجراء تحليل نموذج المعادلة البنائية بهدف التحقق من مدى مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، باستخدام تحليل المسار (Path analysis) ببرنامج أموس (IBM SPSS Amos) وذلك اعتماداً على عدد من المؤشرات الإحصائية، وقد اتبعت الباحثة الخطوات الآتية لبناء النموذج السببي:

1. بناء نموذج سببي بين متغيرات الدراسة الحالية.

2. إنشاء نمط للعلاقة بين المتغيرات بالترتيب.

3. رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات.

4. حساب معاملات المسار.

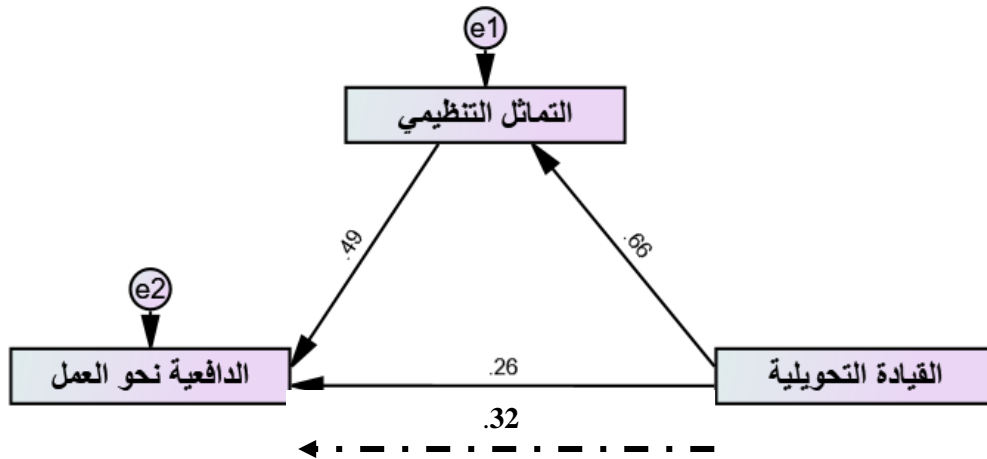
5. اختبار حسن المطابقة مع النموذج الأساسي.

6. تحليل وتفسير النتائج.

كما يمكن توضيح هذا النموذج لفظياً، وذلك من خلال أن القيادة التحويلية ترتبط سببياً بالدافعية نحو العمل، وأن التماثل التنظيمي إذا أدخل كمتغير وسيط بينهما، ربما يؤثر في طبيعة العلاقة ويزيد من قوتها.

ولمعرفة تأثير التماثل التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى أفراد

عينة الدراسة، تم بناء النموذج السببي الآتي:



الشكل رقم (1): المسار التخطيطي للنموذج ومعاملات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين

المتغيرات

الجدول (17): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح مع بيانات الدراسة الحالية (ن=291)

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
GFI: مؤشر جودة المطابقة	1	GFI > 0.90
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	1	AGFI > 0.90
RMSEA: جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.0	RMSEA < 0.05

يتضح من الجدول (17) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) للنموذج المقترح تحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، حيث أن مؤشر جودة المطابقة الذي بلغت قيمته (1) يدل على جودة مطابقة تامة، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (1) وهذه القيمة تدل على المطابقة التامة، بالإضافة لمؤشر رمسي (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (0.00) وهي قيمة مطابقة تامة (Hair et al., 1998; Baron and Kenny, 1986)

بعد التأكد من ملائمة النموذج المقترح لبيانات الدراسة الحالية، قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (18).

الجدول (18): أوزان الانحدار للنموذج (Regression Weights)

P	النسبة الحرجة (Z)	الخطأ المعياري	التقدير	المسارات		
***	14.944	0.049	0.726	التمائل التنظيمي	<---	القيادة التحويلية
***	8.57	0.053	0.45	الدافعية نحو العمل	<---	التمائل التنظيمي
***	4.491	0.058	0.26	الدافعية نحو العمل	<---	القيادة التحويلية

*** دال إحصائياً عند (0.001)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية في التماثل التنظيمي، حيث بلغت قيمة (Z) (14.944) وهي أكبر من (1.96) ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.001).

كما يتضح من الجدول (18) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمائل التنظيمي في الدافعية نحو العمل، حيث بلغت قيمة (Z) (8.57) وهي أكبر من (1.96) ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.001).

كذلك تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية في الدافعية نحو العمل، حيث بلغت قيمة (Z) (4.491) وهي أكبر من (1.96) ودالة إحصائياً حيث بلغت الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.001).

الجدول (19): التأثير المباشر وغير المباشر والكلية للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل في ظل وجود التماثل التنظيمي كوسيط

نوع التأثير	المتغير المؤثر	التماثل التنظيمي	الدافعية نحو العمل	الدلالة الإحصائية
الأثر المباشر	التماثل التنظيمي	0.00	0.49	0.001
	القيادة التحويلية	0.66	0.26	0.001
الأثر غير المباشر	التماثل التنظيمي	0.00	0.00	----
	القيادة التحويلية	0.00	0.32	0.001
التأثير الكلي	التماثل التنظيمي	0.00	0.49	0.001
	القيادة التحويلية	0.66	0.58	0.001

* الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

تبين من الجدول (19) أن القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لهما أثر إيجابي على الدافعية نحو العمل، حيث يلعب التماثل التنظيمي دوراً هاماً في زيادة أثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل، وهذا يتضح من الأثر غير المباشر الذي أحدثه التماثل التنظيمي عندما أدخل على علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل، فكان الأثر غير المباشرة للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل إيجابياً، بمعنى أن التماثل التنظيمي يزيد من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل إذا أدخل كمتغير وسيط بينهما، حيث كان الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل يساوي (0.32)، وهذا يدل على أن التماثل التنظيمي كمتغير وسيط استطاع زيادة أثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل من (0.26) قبل إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط إلى (0.58) بعد إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط أي بمقدار (0.32).

مما سبق ومن خلال نتائج تحليل المسار يمكن القول أن عزل تأثير التماثل التنظيمي عن العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل يضعف من قوة هذه العلاقة لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وإذا تم إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل فإنه يزيد من قوة العلاقة بينهما.

ولمعرفة نوع التوسط (جزئي أم تام) فقد يبين هولمز (Holmes, 2002) أن التوسط يكون تاماً إذا كانت العلاقة معدومة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعمل المتغير الوسيط على تطوير علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما إذا كان هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودالة إحصائية وعمل المتغير الوسيط على تقوية العلاقة ففي هذه الحالة يكون التوسط جزئي.

وحيث أن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الدافعية نحو العمل كانت دالة إحصائية قبل التوسط ودالة إحصائية عند التوسط، لذا فإن التماثل التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بينهما.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وربطها بنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما يشتمل على مجموعة من التوصيات والمقترحات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول الذي نصه: ما مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبنسبة مئوية (77.0%)، وجاءت مجالات القيادة التحويلية مرتبة حسب درجة ممارستها كالاتي: الاعتبارات الفردية في المرتبة الأولى، التأثير المثالي في المرتبة الثانية، الحفز الإلهامي في المرتبة الثالثة والاستثارة الفكرية في المرتبة الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك ميلاً كبيراً لدى القادة في مديريات التربية والتعليم نحو ممارسة القيادة التحويلية في المديريات المبحوثة، وهناك دافع قوي لديهم نحو الاهتمام بتطوير العاملين التابعين لهم ذاتياً من خلال اهتمامهم بحاجاتهم الشخصية، واحترامهم وتقديرهم لوجهات نظرهم والاستماع لها، وتبنيهم لأفكارهم الإبداعية ودعمها، إضافة إلى تدريبهم وإرشادهم ونصحهم، وإثارة التحدي وروح العمل الجماعي لدى العاملين التابعين لهم.

ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2021)، ودراسة الأسطل (2020)، ودراسة الرشيدى (2018)، ودراسة ناجي (2016)، ودراسة دراوشة وآخرون (2016)، التي أظهرت نتائجها أن ممارسة القيادة التحويلية كانت بمستوى مرتفع.

ويختلف مع دراسة عمايرة وعاشور (2020)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة سميرات ومقابلة (2014) التي توصلت إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني الذي نصه: ما مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%)، وجاءت مجالات التماثل التنظيمي مرتبة حسب أهميتها كالاتي، جاء مجال "العضوية" في المرتبة الأولى، وجاء مجال "الولاء" في المرتبة الثانية، وجاء مجال "التشابه" في المرتبة الثالثة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لديهم شعور بالاعتزاز والفخر بعضويتهم في المديرية التي يعملون بها، وأنهم جزء منها، كما أن الإدارات في مديريات التربية والتعليم تشعر العاملين فيها بأن ما تحققه من إنجازات هو نتاج لجهود جماعي، وأن المؤثرات الإيجابية نتيجة العمل الجماعي ووجود قيادة تساهم بنشر وتعزيز روح الفريق الواحد بين العاملين يزيد من درجة الولاء لديهم، ويزيد من ارتباطهم الوثيق بمكان عملهم، والحرص على إعطاء صورة حسنة وإيجابية لها في المجتمع، كذلك فإن إدراك العاملين في مديريات التربية والتعليم بوجود خصائص مشتركة وعلاقة متينة وقوية تربط بينهم، وأن معظم العاملين من موظفين وإداريين هم من نفس البيئة المحلية، مما يزيد من نسبة التوافق والانسجام

فيما بينهم من أهداف وقيم، وقدرة على التعامل فيما بينهم، وذلك يعني أن جهودهم تصبو للهدف نفسه وهو سعيهم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية لمديرية التربية والتعليم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2021)، ودراسة العاني والصراف (2019)، ودراسة تيرزي وآخرين (Terzi et al., 2017) التي توصلت إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى أفراد العينات المبحوثة جاء بمستوى مرتفع، ودراسة الأسطل (2020) التي توصلت إلى أن مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء مرتفعاً.

وتختلف مع دراسة الوزان والشايع (2021)، ودراسة يلديز (Yildiz, 2018)، ودراسة غنام (2016)، ودراسة الشواورة (2016)، ودراسة كاظم (2010) التي توصلت جميعها إلى أن التماثل التنظيمي لدى أفراد العينات المبحوثة جاء في المستوى المتوسط.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث الذي نصه: ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل منها: شعور العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالكفاءة اللازمة لقيامهم بمهامهم، كذلك شعورهم بالاحترام والتقدير، والعلاقات الإنسانية الإيجابية التي تربطهم ببعض وبالمجتمع المحلي، وإحساسهم برسالتهم النبيلة واعتزازهم بها ورضاهم عن عملهم، كما يعزى ذلك إلى الوعي السائد لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بأنهم صفوة المجتمع التربوي، حيث يمثلون أنموذجاً صالحاً للأداء والالتزام، ويرون أن في عملهم واجب وطني مقدس، فيندفعون بقوة وحماس أعلى نحو أداء أفضل، كما أن وعيهم

وإيمانهم برسالتهم الدينية والإنسانية والتربوية تجعلهم لا يابيهون لما يصادفهم من عقبات ولا تضعف دافعيتهم نحو العمل، لأنهم يؤدون رسالة وأمانة وعليهم واجب لا بد من القيام به على أحسن وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سكران (2017) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الدافعية للعمل لدى المرشدين الطلابيين بمدارس التعليم العام، ودراسة السادة وعبابنة (2016) التي توصلت إلى أن مستوى الدافعية للعمل لمديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية، ودراسة الأسطل (2020) التي توصلت إلى أن مستوى الدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم جاء مرتفعاً.

واختلفت مع دراسة المواضية (2018) التي توصلت إلى أن مستوى دافعية العمل وأبعادها: النفسية والاجتماعية موجودة بمستوى متوسط، ودراسة آتز ويلماز (Ates & Yilmaz, 2018) التي توصلت إلى أن متوسط الدرجات التي حصل عليها معلمو المدارس الابتدائية على مقياس دافعية العمل كان منخفضاً، ودراسة بني خلف (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم كانت متوسطة، ودراسة سميرات ومقابلة (2014) التي توصلت إلى إن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي نصها: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو

العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (0.578) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية، كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توافر عناصر القيادة التحويلية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجات مسؤوليهم، وكذلك الصفات التي تعكس تصرفات المسؤول وسلوكه التي تثير في العاملين حب التحدي، وهذه التصرفات تعمل على إيضاح التوقعات لدى العاملين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وايضاً الدافعية الإلهامية والتي تدل على قيام المسؤول بإجراءات هادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية لمديرية التربية والتعليم، والعمل على بث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير وإيجاد الحماس لديهم من أجل إحداث التغيير المطلوب، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المديرية إلى تحقيقها، كل ذلك له دور وتأثير إيجابي في وجود الدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سميرات ومقابلة (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهم.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي نصها: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التحويلية من جهة والتماثل والتنظيمي من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (0.660) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية، كلما زاد التماثل التنظيمي لديهم، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية يؤثر على المرؤوسين لتبني رؤية وأهداف مديرية التربية والتعليم على أنها رؤيتهم وأهدافهم ويركزوا طاقتهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، كما أن امتلاك القادة لمعايير أخلاقية عالية تلهم المرؤوسين الإعجاب والاحترام، كل هذه السلوكيات تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى التماهي مع المنظمة التي يعملون بها ويتمثلون قيمها ويشعرون بقيمتهم من خلال الانتساب لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وبين التماثل التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي نصها: توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين التماثل التنظيمي من جهة والدافعية نحو العمل من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (0.657) بدلالة إحصائية

أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للتمائل التنظيمي، كلما زادت دافعيتهم نحو العمل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الانسجام بين العاملين، وتفاعل الأفراد مع الجماعة، وكذلك تماثل القيم السائدة بمكان العمل يحقق التوافق النفسي للأفراد، حيث أن الفرد عندما يشعر بأن إنجازه عالي يكون أكثر تصالحاً مع ذاته والايمان بسعيه، وينعكس ذلك على زملائه الذين يتعامل معهم مما يحقق له التوافق الاجتماعي السوي، فكلما زاد التماثل التنظيمي في المؤسسة، كلما زادت دافعية العاملين فيها نحو العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السلامي (2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين التماثل التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى العاملين في المركز التخصصي الثاني لطب الاسنان في بابل.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي نصها: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) تؤثر في (الدافعية نحو العمل)، حيث فسرت (33.0%) من التباين في متغير "الدافعية نحو العمل"، في حين أن المتغيرات المستقلة (الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية) لم تؤثر في (الدافعية نحو العمل).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) تؤثر في الدافعية نحو العمل وذلك من خلال قيام رؤساء الأقسام بالتأثير في سلوك العاملين وتنمية وعيهم بأهداف المديرية التي يعملون بها، ويتيحون الفرصة أمام العاملين للمشاركة في

تحقيق الأهداف العامة للمديرية من خلال العمل بروح الفريق، وهنا يشعر العاملون بأن المديرية كمؤسسة هي مؤسستهم، ويزيد ذلك من دافعيتهم نحو العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2020) التي بينت نتائجها أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة رؤساء الأقسام بالمديرات للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة التي نصها: يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على التماثل التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) تؤثر في (التماثل التنظيمي)، حيث فسرت (42.8%) من التباين في متغير "التماثل التنظيمي". وأن المتغير المستقل (الحفز الإلهامي) لم يؤثر في (التماثل التنظيمي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى أن المرؤوسين يتبنون رؤية وأهداف المديرية على اعتبار أنها رؤيتهم وأهدافهم، بالتالي يركزون طاقتهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، كما أن امتلاك الرؤساء لقيم ومعايير أخلاقية تؤدي إلى شعور العاملين بالتقدير والاحترام، وهذه السلوكيات تؤثر في العاملين وتدفعهم إلى التماهي مع المديرية التي يعملون بها ويتمثلون قيمها ويشعرون بقيمتهم من خلال الانتساب لها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2021) التي توصلت إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم في التنبؤ بالتماثل التنظيمي أبعاده الفرعية بدرجة دالة.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة التي تنص: يوجد أثر مباشر للتماثل التنظيمي على الدافعية نحو العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (التشابه، والعضوية) تؤثر في (الدافعية نحو العمل)، حيث فسرت (43.7%) من التباين في المتغير "الدافعية نحو العمل". وأن المتغير المستقل (الولاء) لم يؤثر في (الدافعية نحو العمل).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وجود تأثير لأبعاد التماثل التنظيمي (التشابه، والعضوية) في دافعية العاملين نحو العمل عائد إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يتمتعون بمستوى التزام عالي باللوائح التي تنظم العمل فيها بدافع القناعة والإخلاص والانتماء، وهذا يؤدي إلى تكامل العوامل المحفزة باتجاه تحسين دافعية العاملين نحو العمل في مديريتهم، كما أن التشابه يعبر عن حالة من الاندماج الفكري والثقافي والعاطفي بين العاملين والمديرية التي يعملون فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2020) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لمستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين على دافعيّتهم نحو العمل.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة التي نصها: يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل عند توسط التماثل التنظيمي للعلاقة بينهما عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي لهما أثر إيجابي على الدافعية نحو العمل، حيث يلعب التماثل التنظيمي دوراً هاماً في زيادة أثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل، وهذا يتضح من الأثر غير المباشر الذي أحدثه التماثل التنظيمي عندما أدخل على علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل، فكان الأثر غير المباشرة للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل إيجابي، بمعنى أن التماثل التنظيمي يزيد من قوة العلاقة بين القيادة

التحويلية والدافعية نحو العمل إذا أدخل كمتغير وسيط بينهما، حيث كان الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل يساوي (0.32)، وهذا يدل على أن التماثل التنظيمي كمتغير وسيط استطاع زيادة أثر القيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل من (0.26) قبل إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط إلى (0.58) بعد إدخال التماثل التنظيمي كمتغير وسيط أي بمقدار (0.32)، حيث يتوسط التماثل التنظيمي جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الدافعية نحو العمل تتشكل من عدة عوامل تؤثر فيها، بحيث أن ممارسة القيادة التحويلية لدى الرؤساء في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ليست وحدها التي تؤثر في زيادة الدافعية نحو العمل لدى العاملين، وإنما من خلال مرور العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل بحالة التماثل التنظيمي لدى العاملين، وعليه فإن مستوى الدافعية المتحصل عليه لدى العاملين هو محصلة لتفاعل هذه العوامل، لذا فإن تأثير القيادة التحويلية هو تأثير جزئي على الدافعية نحو العمل لدى العاملين في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأسطل (2020) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي جزئي لممارسة رؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم للقيادة التحويلية على الدافعية نحو العمل لدى العاملين فيها في ظل وجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بما يلي:

- 1- المحافظة على المستوى المرتفع لممارسة القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من قبل العاملين فيها وذلك من خلال الاستمرارية في عقد الدورات التدريبية في القيادة والإدارة، وعقد الندوات لتبادل الخبرات الإدارية.
- 2- المحافظة على انتماء العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمؤسساتهم العاملين بها، وذلك من خلال إشراكهم بشكل مستمر في اتخاذ القرارات، وابتدائهم ليمثلوا المديرية في المناسبات والأنشطة.
- 3- العمل على تعزيز ولاء العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمديرياتهم من خلال توفير البيئة الملائمة التي تشعرهم بأن المديرية وهم يعتبرون كيان واحد، كذلك أن تعم العدالة في الترقيات وتسلم المناصب الإدارية.
- 4- أن تنتظر وزارة التربية والتعليم إلى الدافعية نحو العمل بشكل جاد، والعمل على الحفاظ على مستوى الدافعية الموجود لدى العاملين في مديريات التربية، وذلك من خلال مواصلة الاهتمام بمصادر ضغوط العمل التي يمكن أن تنشأ عنها الضغوط، وتلبية احتياجات الموظفين، ومساعدة الأفراد على الوصول إلى أهدافهم للحفاظ على المستوى المناسب من الدافعية.
- 5- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالية في قطاعات أخرى في البيئة الفلسطينية، مثل الشركات الصناعية والتجارية.

6- إجراء دراسات مشابهة تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل، ويمكن إدخال بعض المتغيرات الوسيطة كـ(الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي).

المصادر والمراجع

القرآن الكريم: سورة سبأ، الآيات (10-13).

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين، والقنبي، محمد بن راشد. (2017). درجة توافر أبعاد التماثل التنظيمي لدى

العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة

الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 1(15)، 125-145.

الأسطل، فداء. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو

العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الآغا، صهيب، وعساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية،

عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أوزقزو، هاجر، وحمودي، أحلام. (2017). فعالية الأنشطة الرياضية البدنية التربوية في

استثارة دافعية التعلم لدى تلاميذ الطور الابتدائي: دراسة ميدانية عند تلاميذ

السنة الرابعة ابتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجليلي بونعامة،

الجزائر.

بني خلف، محمود. (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى

معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش، دراسات (العلوم التربوية)، 40(2)،

763-781.

بوكشيريدة، صابر وجوادي، يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي،

مجلة دفاتر المخبر، 16(1)، 97-120.

التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم*

التربوية والنفسية، 18(3): 611-647.

جبريل، هيثم. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 1(2)، 188-210.

جراد، عبد القادر والشريف، صديق. (2021). النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية (بحوث ودراسات)*، 8(2)، 229-247.

جلاب، إحسان. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حسين، هشام. (2016). الدافعية المهنية للتدريس لدى معلمي الرياضيات في البيئة الثقافية العربية: دراسة تحليلية، *مجلة تربويات الرياضيات*، 19(12)، 19-66.

الخياط، ماجد. (2017). العلاقة بين الاثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، *مجلة جامعة النجاح*

للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(8)، 1368-1396.

دراوشة، صدام؛ الشعار، أنوار؛ مساعده، رائد؛ واللوزي، موسى. (2016). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

مجلة العلوم الإنسانية، 5(1): 56-79.

دهليز، خالد، واليعقوبي، عبد الله، وعاشور، يوسف. (2018). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(1)، 166-190.

دواني، كمال. (2013). القيادة التربوية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
رشيد، صالح، ومزهر، زينب. (2018). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1): 8-27.

الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71): 3-40.

الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71): 3-40.

الزعبي، خلود. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الزغلوان، معتصم. (2014). النمط القيادي في ظروف عدم التأكد وأثره على التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

زكريا، عبد الستار. (2012). *دافعية الإنجاز لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل*

فلسفة التدريس بالمقاربة بالكفاءات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد

خضير بسكرة، الجزائر.

السادة، خليفة، وعبابنة، صالح. (2016). *العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس*

الحكومية بمملكة البحرين ودافعتهم للعمل، دراسات، 1(44)، 60-74.

السعود، راتب. (2012). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق*، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

سكران، السيد عبد الدايم. (2017). *التنبؤ بمكونات نموذج الدافعية للعمل من خلال التسوية*

النشط لدى المرشدين الطلابيين بالتعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة بنها،

28(112)، 227-294.

السلامي، يمامة. (2022). *تحليل العلاقة بين التماثل التنظيمي ودافعية العاملين على الإنجاز*

لدى العاملين في المركز التخصصي الثاني لطب الاسنان في بابل، المجلة العربية

للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-، 6(24)،

84-102.

السلطي، محمد. (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة*

التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

سميرات، أكثم، ومقابلة، عاطف. (2014). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة*

للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، (العلوم التربوية)،

41(1)، 513-536.

الشريف، سعود. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشهومي، سعيد. (2021). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(10)، 1-30.

الشواورة، طه. (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(1)، 120-141.

الصرايرة، خالد. (2010). التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

صلاحي، فريبا والبكري، مصطفى. (2021). اثر القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13(2)، 121-143.

الطنطاوي، محمود. (2017). عادات العقل وعلاقتها بالاحترق النفسي والدافعية نحو العمل لدى معلمي الإعاقة الفكرية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 6(21)، 93-151.

العاني، آلاء، والصراف، سجي. (2019). قياس مستوى التماثل التنظيمي للأفراد العاملين في جامعة الموصل: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية:

جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، 11(24). 77-92.

عبد الباقي، حياة وكويد، سفيان. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 7(1)، 38-53.

عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبوي، منير. (2012). القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، الأردن: دار البداية.

العزايزة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

العصيمي، خالد. (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 36(2)، 398-438.

عطية، وليد. (2021). قراءة نظرية في علاقة التماثل التنظيمي بالقيادة الإدارية، *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 7(2)، 175-190.

عكاشة، سعيدة. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة أم البواقي: دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

العلي، إبراهيم، ودريباتي، يسيرة. (2021): *مناهج وأساليب البحث العلمي*، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

عمامرة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، *مجلة*

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3): 386-409.

العوادة، انتصار. (2017). درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 6(20): 63-75.

الغامدي، رحمة. (2021). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية ودورها في التنبؤ بالتمائل التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك

خالد للعلوم التربوية، 8(2)، 417-457.

الغزالي، فاضل، والعبادي، هاشم. (2013). التماثل التنظيمي: منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية-دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة

القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(2)، 59-83.

غنام، أسيل. (2016). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، تبوك، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.

القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة. (2017). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، تبوك، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.

كاظم، جودة. (2016). دافعية الطلبة نحو الالتحاق بقسم اللغة العربية وعلاقتها بتحصيلهم الدراسي، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، 25(1)،

325-339.

كاظم، فائق جودة. (2010). دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين: دراسة تحليلية في

كلية الإدارة والاقتصاد والقانون - جامعة بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، 12(3)، 44-66.

الكعبي، حميد. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي (دراسة

استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية/بغداد). مجلة

جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(23)، 141-161.

لعلاوي، عماد. (2012). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي

من خلال اشباع الحوافز المادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري-

قسنطينة-، الجزائر.

متولي، شريف، والبنوي، مها. (2018). أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة

بين يمي إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي، واتجاهاتهم نحو بيئة العمل" دراسة

ميدانية على المحليات بمحافظة الشرقية". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،

55(2).

محمد، اميرة، وحجازي، عائشة. (2017). دافعية المعلم وعلاقتها بسمات الشخصية، مجلة

الارشاد النفسي، 49(1)، 98-122.

محمد، حامد، كمال، برباوي، إلياس، سليمان. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة

الصراع التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية، 12(1): 390-400.

مرزوق، عبد العزيز علي. (2013). نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير بين أبعاد

العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي. مجلة التجارة والتمويل، 1(3)، 289-331.

المواضية، رضا سلامة. (2018). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المربيات في مديريات تربية الزرقاء. *دراسات، العلوم التربوية،* 45(4)، 137-155.

ناجي، نجاح. (2016). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الناشري، حسين. (2020). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر.

النجار، عماد. (2018). العلاقة بين التماثل التنظيمي والاخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد - دراسة تطبيقية على العاملين في الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية "مصر".

هادف، سومية. (2018). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، الجزائر.

الوزان، أميرة، والشايع، علي. (2021). التماثل التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية،* 10(1)، 237-257.

ثانياً المراجع الأجنبية

- Aldarelli, Edward. (2017). *An Examination of Transformational Leadership Practices by Public School Principals in Monmouth County, New Jersey*, unpublished PhD thesis, Peter's University, USA.
- Alger, G. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. *The Online Journal* , 8(4): 1-10.
- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016), Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(1): 151–157.
- Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). "Identification in organizations: An Examination of Four Fundamental Questions". *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Ateş, H. and Yilmaz, P. (2018). "Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers". *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 184-196.
- Azeez, R. 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(1). 89-104.
- Bailey, A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). "The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Internal Marketing-Employee Bank Identification Relations". *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821-840.
- Basilus R., Loupatty M., Tambajong H., (2016). "The Effect of Principals' Transformational Leadership on Schools' Life in Indonesia: An Empirical

- Study in Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia", *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(10): 256-273.
- Bass, B. (1997). Does the Transformational/ Transitional Leadership Paradigm Transcend Organization and National Boundaries? *American Psychologist*, 1(52): 130-139.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2004): *Multifactor-Leadership - Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bernotaite, Z. (2013). *Importance of Motivational Factors Among Young Employees in The Service Sector*. Master thesis, Copenhagen Business School.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering Teachers' Team Learning: an Interplay Between Transformational Leadership and Participative Decision-Making? *Teaching and Teacher Education*, 65(1): 71-80.
- Burns, G.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper Row.
- Burton, K. (2012). A study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. *Management*, 3(2), 232-234.
- Conger, J. (2002): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey Bassm.
- Garcia, E. (2017). On the Nonadditivity of Correlation Coefficients Part 1: Pearson's R And Spearman's Rs. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 41(8), 1-7.
- Ghosh, M., & Guha, A. (2016). "Organizational Climate of Teacher Education Institutions in West Bengal in Relation to Teacher Educators' Motivation to Work". *IRA-International Journal of Education and Multidisciplinary Studies*. 4(1), 135-146.

- Hagerer, I. (2019). Universities Act Differently: Identification of Organizational Effectiveness Criteria for Faculties. *Tertiary Education and Management*, 25(3): 273-287.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Johnson, W., Johnson, A., & Heimberg, F. (1999). "A primary-and Second-Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire" *Educational and psychological measurement*, 59(1), 159-170.
- Kros. A (2017). "*Construed External Image and Organizational Identification in a Virtual Workplace*". Master's Thesis, Lunds University, Department of Psychology, Sweden.
- Mael, F., & Ashforth, B. (2001). "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
- Mahajan, P. (2018). "Examining the Influence of Perceived External Prestige, Need Satisfaction, Communication Climate and Job Satisfaction on Organizational Identification". *International Journal of Scientific Research*, 7(1).
- Mangaleswarasharma, R. (2017). "Teacher Motivation and Job Satisfaction: A study on Teachers in Three Districts in Northern Sri Lanka. People": *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 251-269.
- Moksness, L. (2014). "*Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both? Psychometric study of organizational identification*". (Master's thesis, UiT Norges Arktiske Universitet).
- Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria, *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4). 67-77.

- Nielsen, P., Boye, S., Holten, A., Jacobsen, C., & Andersen, L. (2017). Are Transformational and Transactional Types of Leadership Compatible? A Panel Study of Work Motivation. In *IRSP Mconference, Corvinus University, Budapest*.
- Palm, E., Seubert, C., & Glaser, J. (2019). Understanding Employee Motivation for Work-to-Nonwork Integration Behavior: a Reasoned Action Approach. *Journal of Business and Psychology*, 1-14.
- Pinder, C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Prasetyo, P., & Amboningtyas, D. (2018). The Effect of Motivation of Work, Leadership Style, and Organizational Culture to Performance of Employee Production Furniture Studies in Pt Scancom Indonesia. *Journal of Management*, 4(4).
- Specht, J., Kuonath, A., Pachler, D., Weisweiler, S., & Frey, D. (2018). "How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification". *Journal of Change Management*, 18(3), 198-217.
- Tasdan, M. (2015). Elementary School Teachers' Perception of Organizational Identification. *Egitim ve Bilim*, 40(180).
- Terzi A., Ayşe P., Fatih A., Filiz Ç., Merve D., Nazmiye Y., Selim T., & Ünal D. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions, *Universal Journal of Educational Research* 5(3): 488-495.
- Webb, S.R (2007). *"The Relationship Between Elementary School Principals' Leadership Approaches and Teacher Motivation and Job Satisfaction in Alabama's Black Belt Region"*. Ph.D. dissertation, Alabama State

University, United States--Alabama. Retrieved from ProQuest
Dissertations & Theses: Full Text. (Publication No. AAT 3292149).

Wu T., Chou, J. (2015). "Development of Taiwan Teacher's Sense of Community Scale From Perspective of Workplace Spirituality". *Sociology and Anthropology*, 3, 564 – 574.

Zacharo, Kouni, Marios, Koutsoukos, Dimitra, Panta. (2018). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study from Greece, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 17(8): 89-106.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

أخي الموظف، أختي الموظفة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا أرجو من حضرتكم/ن التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

البيانات العامة:

المديرية:	1-جنوب الخليل ()	2-يطا ()	3-الخليل ()	4-شمال الخليل ()
الجنس:	1-ذكر ()	2-أنثى ()		
المؤهل العلمي:	1-دبلوم ()	2-بكالوريوس ()	3-دراسات عليا ()	
سنوات الخدمة:	1-أقل من 5 سنوات ()	2-من (5-10) سنوات ()	3-أكثر من (10) سنوات ()	
المسمى الوظيفي:	1-رئيس شعبة ()	2-رئيس قسم ()	3-مدير دائرة ()	

أولاً: مقياس التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي: "تعبير عن وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن معها وتقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية" (Moksness, 2014:4).

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: التشابه					
1.	تتماثل هويتي بهوية المؤسسة				
2.	أرى ان لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المؤسسة				
3.	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية				
4.	أعتقد أن صورة المؤسسة في المجتمع تماثل توجهاتي وتطلعاتي				
5.	أجتهد لتحقيق أهداف المديرية				
6.	أعمل في المؤسسة من أجل تجسيد رسالتها				
المجال الثاني: الولاء					
7.	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة				
8.	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المؤسسة بطريقة غير موضوعية				
9.	اشعر بالسعادة لاختياري العمل في المؤسسة أكثر من أي مكان آخر				
10.	أهتم بمستقبل المؤسسة بشكل جدي				
11.	أشعر برغبة صادقة في مساعدة المؤسسة حتى بعد انتهاء الخدمة				
12.	أتحدث مع أصدقائي بافتخار عن عملي في المؤسسة				
المجال الثالث: العضوية					
13.	أشعر بالانتماء لأسرة المؤسسة				
14.	أحدد هويتي من خلال مكان عملي				

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
15.	أصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة				
16.	أصف نفسي للآخرين أنني من المؤسسة				
17.	أوافق على بعض سياسات الهيئة في الأمور المتعلقة بشؤوني				
18.	لدي استعداد لتحمل ظروف المؤسسة في المواقف الصعبة حتى لو ترتب على ذلك تأثير على حقوقي الشخصية				

ثانياً: مقياس القيادة التحويلية

القيادة التحويلية: نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي (Bass & Avolio, 2004).

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: التأثير المثالي					
1.	يجعل العاملين فخورين بالانتماء إلى أسرة المديرية				
2.	يتحدث أمام العاملين عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها				
3.	يغلب مصلحة المديرية على مصالحه الشخصية				
4.	يحرص على ترسيخ مبدأ الاحترام المتبادل في علاقاته مع العاملين				
5.	يتعامل مع كل فرد بطريقة تناسب قدراته				
المجال الثاني: الحفز الإلهامي					
6.	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل				
7.	يعمل على إثارة روح الحماس لدى العاملين				
8.	يشجع العاملين على العمل بروح الفريق				

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					9.	يوفر للعاملين بيئة محفزة للإبداع
					10.	يقوم بتحفيز العاملين معنوياً
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية						
					11.	يسعى لتحقيق مفهوم المشاركة لدى العاملين
					12.	يحفز العاملين لتحقيق رؤية المديرية
					13.	يشرك العاملين في صياغة رؤية المديرية
					14.	يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية
					15.	يشجع العاملين على التفكير بأبعاد المشكلة قبل الشروع في حلها
المجال الرابع: الاعتبارات الفردية						
					16.	يعامل كل شخص حسب طبيعته وقدراته
					17.	ينصت جيداً للعاملين معه
					18.	يحترم وجهات النظر المختلفة عند التعامل مع القضايا المختلفة
					19.	يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين
					20.	يستجيب بشكل إيجابي للمبادرات الفردية

ثالثاً: مقياس الدافعية نحو العمل

الدافعية نحو العمل: تشير إلى القوى، والرغبات والحاجات، والميول الداخلية التي تقوم بتسيير وتوجيه وتغيير وتحريك سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين، وهي نتاج عمليات داخلية أو خارجية عند الفرد (المواضية، 2018: 139).

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					1.	أعمل للحصول على أعلى تقدير وظيفي في عملي
					2.	أؤمن بأن النجاح يعتمد على المثابرة
					3.	أبذل جهداً متواصلاً للحصول على التميز

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					4.	لدي القدرة على النجاح في عملي
					5.	ألتزم بأداء أي عمل أكلف به
					6.	أبدل أقصى جهد لإنهاء عملي مهما أخذ من الوقت
					7.	لدي القدرة على اتخاذ قراراتي
					8.	أجعل العمل في أولوية اهتماماتي
					9.	أسعى للتميز في أي عمل أقوم به
					10.	ألتزم بأداء عملي على أكمل وجه
					11.	أتابع أي عمل أبدأه حتى يكتمل
					12.	أفضل العمل في جو تنافسي يستثير الإمكانيات
					13.	أهتم بالأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً
					14.	يزداد إصراري على إنجاز عملي كلما وجدته صعباً
					15.	أنجح غالباً في تحقيق الأهداف والخطط التي رسمتها
					16.	أضع البدائل عند أي فشل أصادفه ويعطل خططي
					17.	أسعى للحصول على جوائز التميز
					18.	أدخل في الأعمال التي تتطلب الابتكار
					19.	أضع جدولاً لإنجاز أعمالي اليومية
					20.	أستثمر وقت الفراغ فيما هو مفيد لعملي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم والدرجة العلمية	مكان العمل
1	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
2	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
4	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

أخي الموظف، أختي الموظفة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا أرجو من حضرتكم/ن التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: عبير شريف محمد السويطي

إشراف: الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

البيانات العامة:

المديرية:	1-جنوب الخليل ()	2-يطا ()	3-الخليل ()	4-شمال الخليل ()
الجنس:	1-ذكر ()	2-أنثى ()		
المؤهل العلمي:	1-دبلوم ()	2-بكالوريوس ()	3-دراسات عليا ()	
سنوات الخدمة:	1-أقل من 5 سنوات ()	2-من (5-10) سنوات ()	3-أكثر من (10) سنوات ()	

المسمى الوظيفي:	1-رئيس شعبة ()	2-رئيس قسم ()	3-مدير دائرة () 4- مشرف
			5- نائب إداري 6- نائب فني

أولاً: مقياس القيادة التحويلية

القيادة التحويلية: نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجادبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) (Bass & Avolio, 2004).

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التأثير المثالي						
1.	مسؤولي المباشر يجعل العاملين فخورين بالانتماء إلى أسرة المديرية					
2.	مسؤولي المباشر يتحدث أمام العاملين عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها					
3.	يغلب مسؤولي المباشر مصلحة المديرية على مصالحه الشخصية					
4.	يحرص مسؤولي المباشر على ترسيخ مبدأ الاحترام المتبادل في علاقاته مع العاملين					
5.	يتعامل مسؤولي المباشر مع كل فرد بطريقة تناسب قدراته					
المجال الثاني: الحفز الإلهامي						
6.	يتحدث مسؤولي المباشر بتفاؤل عن المستقبل					
7.	يعمل مسؤولي المباشر لى إثارة روح الحماس لدى العاملين					
8.	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على العمل بروح الفريق					
9.	يوفر مسؤولي المباشر للعاملين بيئة محفزة للإبداع					
10.	يقوم مسؤولي المباشر بتحفيز العاملين معنوياً					
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية						
11.	يسعى مسؤولي المباشر لتحقيق مفهوم المشاركة لدى العاملين					

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					12.	يحفز مسؤولي المباشر العاملين لتحقيق رؤية المديرية
					13.	مسؤولي المباشر يشرك العاملين في صياغة رؤية المديرية
					14.	مسؤولي المباشر يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق إبداعية
					15.	مسؤولي المباشر يشجع العاملين على التفكير بأبعاد المشكلة قبل الشروع في حلها
المجال الرابع: الاعتبارات الفردية						
					16.	يعامل مسؤولي المباشر كل شخص حسب طبيعته وقدراته
					17.	ينصت مسؤولي المباشر جيداً للعاملين
					18.	يحترم مسؤولي المباشر وجهات النظر المختلفة عند التعامل مع القضايا المختلفة
					19.	يحترم مسؤولي المباشر قرارات من يفوضهم من العاملين
					20.	يستجيب مسؤولي المباشر بشكل إيجابي للمبادرات الفردية

ثانياً: مقياس التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي: "تعبير عن وجود خصائص مشتركة بين أعضاء المنظمة، وشعورهم بالتضامن معها وتقديم الدعم لها باستمرار، والتشابه في المصالح والأهداف معها، وشعور الأعضاء بالانتماء والولاء لها، والدفاع عن سياساتها وتوجهاتها المستقبلية" (Moksness, 2014:4).

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: التشابه						
					1.	أشعر بوجود تطابق بين قيمي الشخصية والقيم المشتركة السائدة في هذه المديرية.
					2.	تتماثل هويتي مع الهوية المؤسسية لهذه المديرية
					3.	أرى نفسي منخرطاً بقناعة في تحقيق أهداف هذه

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
						المديرية.
					4.	أرى ان لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الاخرين الذين يعملون في هذه المديرية
					5.	أنظر إلى مشكلات المديرية على أنها مشكلاتي الشخصية
					6.	أعتقد أن صورة المديرية في المجتمع تماثل توجهاتي وتطلعاتي
					7.	أجتهد لتحقيق أهداف المديرية
					8.	أعمل في المديرية من أجل تجسيد رسالتها
						المجال الثاني: الولاء
					9.	أشعر بولائي المستمر للمديرية
					10.	أنضايق عندما ينتقد الآخرون المديرية بطريقة غير موضوعية
					11.	اشعر بالسعادة لاختياري العمل في المديرية أكثر من أي مكان آخر
					12.	أهتم بمستقبل المديرية بشكل جدي
					13.	أشعر برغبة صادقة في مساعدة المديرية حتى بعد انتهاء الخدمة
					14.	أتحدث مع أصدقائي بافتخار عن عملي في المديرية
					15.	أعمل ما بوسعي كي تحقق المديرية أهدافها
					16.	أحب التحدث علنياً عن مشاريع المديرية الناجحة
					17.	أعتقد أن صورة المديرية في المجتمع تماثل توجهاتي وتطلعاتي
						المجال الثالث: العضوية
					18.	عند حديثي عن المديرية فإنني أقول "نحن" وليس "هم"
					19.	أعرف عن نفسي كموظف في " هذه المديرية".
					20.	أنظر الى النجاح الذي تحققه المديرية على أنه

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
						أيضاً نجاح شخصي لي.
					21.	أشعر بالانتماء لأسرة المديرية
					22.	أحدد هويتي من خلال مكان عملي
					23.	أصف المديرية بأنها أسرة كبيرة
					24.	أصف نفسي للآخرين أنني من المديرية
					25.	أوافق على بعض سياسات الهيئة في الأمور المتعلقة بشؤوني
					26.	لدي استعداد لتحمل ظروف المديرية في المواقف الصعبة حتى لو ترتب على ذلك تأثير على حقوقي الشخصية

ثالثاً: مقياس الدافعية نحو العمل

الدافعية نحو العمل: تشير إلى القوى، والرغبات والحاجات، والميول الداخلية التي تقوم بتسيير وتوجيهه وتغييره وتحريك سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين، وهي نتاج عمليات داخلية أو خارجية عند الفرد (المواضية، 2018: 139).

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					21.	أؤمن بأن النجاح يعتمد على المثابرة
					22.	أبذل جهداً متواصلاً للحصول على التميز
					23.	لدي القدرة على النجاح في عملي
					24.	ألتزم بأداء أي عمل أكلف به
					25.	أبذل أقصى جهد لإنهاء عملي مهما أخذ من الوقت
					26.	أجعل العمل في أولوية اهتماماتي
					27.	ألتزم بأداء عملي على أكمل وجه
					28.	أتابع أي عمل أبدأه حتى يكتمل

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أنجح غالباً في تحقيق الأهداف والخطط التي رسمتها	.29
					أضع البدائل عند أي فشل أصادفه ويعطل خططي	.30
					أسعى للحصول على جوائز التميز	.31
					أدخل في الأعمال التي تتطلب الابتكار	.32
					أضع جدولاً لإنجاز أعمالتي اليومية	.33

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الخليل إلى مديريات التربية والتعليم/

محافظة الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2022/11/27

السادة مديريات التربية والتعليم – الخليل
مديرية وسط الخليل
مديرية شمال الخليل
مديرية جنوب الخليل
مديرية بطة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة عبير شريف محمد سويطي ورقمها الجامعي (21719014) احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم).

يرجى الاعاز بتسهيل مهمتها في إعداد الرسالة.

مع الاحترام والتقدير،،،



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة موجه من مركز البحث والتطوير إلى مديريات التربية

والتعليم/ محافظة الخليل



التاريخ: 2023/01/24 م

الرقم: و ت / ٣٧ / ١ / ١٣

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"عبير شريف محمد السويطي"

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"التمائل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين في مديريات

التربية والتعليم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من موظفي مديريات التربية والتعليم في المديريات التالية: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - سنرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.
- تنويه: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

د. محمد مطر
1/14
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطفة وكيل الوزارة المحترم.

عطفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة مدراء عامين التربية والتعليم في مديريات (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) المحترمين.

أ.د. سمير أبو زنيد/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني sameerz@hebron.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)