



# عدد خاص

يناير - مارس 2024

ردمك (النشر الإلكتروني): 1658-7472

مجلة جامعة الباحة

للعلم الإنساني

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



عدد خاص

مجلة جامعة الباحة  
للعلم الإنساني

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية



ردمك (النشر الإلكتروني): 1658-7472 المجلد العاشر العدد: عدد خاص يناير – مارس 2024

## المحتويات

### التعريف بالمجلة

هيئة التحرير لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

### المحتويات

| الصفحات   | الباحث                          | البحث   |
|-----------|---------------------------------|---|
| 30 - 1    | نهي عثمان محمد أرباب            | واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بمندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات والمديرات |
| 60 - 31   | حنين بنت عبد الله محمد الشنقيطي | الخروج عن القياس بين الاستحسان ومراعاة الذوق اللغوي   |
| 105 - 61  | نواف بن أحمد بن عثمان حكيمي     | المأثور من كتاب (التعاقب في الغزبية) لابن جني ت (392هـ) جمعاً ودراسة  |
| 135 - 106 | عبيد بن أحمد بن عبيد المالكي    | تيسير الدرس النحوي ونقده عند محمود الطناحي  |
| 173-136   | نورة بنت محمد أحمد الجوير       | الخطاب الدعوي في مكافحة الإرهاب الإلكتروني: وثيقة مكة المكرمة نموذجاً   |
| 217-174   | طلال عايد سالم الجهني           | شروط إجارة الأعيان وتطبيقها على عقود الإجارة الإلكترونية إجارة الفنادق أمودجاً  |
| 266-218   | نورة بنت ناصر العويّد           | استراتيجية مقترحة لتفعيل إسهام المدرسة الثانوية في التنشئة السياسية لطلابها بالمملكة العربية السعودية   |
| 302-267   | جمال توفيق عبد المقصود رضوان    | حكم شراء الضمان الإضافي على السلع في الفقه الإسلامي   |
| 334-303   | عادل بن سعد الحارثي             | الأحكام الفقهية لحملات الأطفال في النسك   |
| 370-335   | شرف الدين حامد البلدي محمد      | البراق دراسة عقدية في ضوء نصوص الكتاب والسنة  |
| 405-371   | غويد بن شباب بن صالح الغامدي    | المسائل العقدية في حديث علي بن أبي طالب رضي الله عنه في الاستفتاح: (وجهت وجهي للذي فطر السموات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين ...)             |
| 437-406   | حياة بنت عبد الله المطلق        | حكم التأمين على هروب عامل الخدمة المنزلية: دراسة فقهية  |
| 482-438   | صالح علي سعدي آل مناع الشمراي   | أحكام توثيق التصرفات في نظام الأحوال الشخصية مقارناً بالفقه الإسلامي  |
| 534-483   | وداد بنت صالح القرعاوي          | جهود أرامكو السعودية في تعزيز اللغة والهوية العربية: دراسة وصفية  |
| 552-535   | مجدي الطيب البشير محمد          | التحقيق في مشكلة التكافؤ في عملية الترجمة: جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، دراسة حالة في العقيق (المجلدي)                                 |

## المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم  
جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي  
مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية  
تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

**الرؤية:** أن تكون مجلة علمية تتميز بنشر البحوث العلمية التي تخدم أهداف التنمية الشاملة بالمملكة العربية السعودية، وخدمة البحث العلمي الأصيل وطنياً وعالمياً، وتساهم في تنمية القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم داخل الجامعة وخارجها.

**الرسالة:** تفعيل دور الجامعة في الارتقاء بمستوى الأداء البحثي لمنسوبيها بما يخدم أهداف الجامعة ويحقق أهداف التنمية المرجوة ويزيد من التفاعل البناء مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.

رئيس هيئة التحرير:

أ. د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

نائب رئيس هيئة التحرير:

أ. د. محمد بن حسن زاهر الشهري

مدير التحرير:

د. يحيى بن صالح حسن دحماني

أعضاء هيئة التحرير:

أ. د. فهد بن محمد الحارثي  
أستاذ (عضو هيئة تحرير)

د. احمد بن محمد الفقيه  
أستاذ مشارك (عضو هيئة التحرير)

د. عبد الله بن زاهر الثقفي  
أستاذ مشارك (عضو هيئة التحرير)

ردمك النشر الإلكتروني: 1658 — 7472

ص ب: 1988

هاتف: 00966 17 7274111/ 00966

17: 7250341

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

الموقع: <https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

## عنوان البحث

واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات من وجهة نظر المعلمات والمديرات

د. نهي عثمان محمد أرباب

أستاذ مساعد، الكلية التطبيقية، جامعة نجران

[nomohammed@nu.edu.sa](mailto:nomohammed@nu.edu.sa)

Received: 18/9/2023

Accepted: 18/2/2024

Published: Special Issue

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات والمديرات من وجهة نظرهن؛ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (367) من المعلمات والمديرات في مدارس نجران، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بمتوسط كلي (4.14 من 5)؛ أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، فيما حصل محور هندسة العوامل البشرية على متوسط كلي (4.56 من 5)، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح فئتي مؤهلي (البكالوريوس، دبلوم) في مقابل ماجستير ودكتوراه، فيما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، التخصص)، وأخيراً تبين أن هناك ارتباطاً موجباً بين أبعاد القيادة التحويلية وهندسة العوامل البشرية العاطفية، بمعامل ارتباط ( $R = .54$ )، ويعكس ارتباطاً (قوياً). وبناءً على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تدريب المديرات على ما يعزز العلاقات الإنسانية، وقبلها أن يمثلن قدوة من خلال التزامهن بالقيم والمعايير الأخلاقية، ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات في قضايا العمل، ومهارات تعزيز الثقة وقبول المعلمات للتغيير، ومراعاة احتياجاتهن الشخصية، وعدد من التوصيات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإدراك السلوكي، الإدراك الغريزي، وجهات النظر

## Title of paper

The reality of school principals' practice in the Najran region regarding the dimensions of transformational leadership and its relationship to engineering the emotional human factors of teachers from the point of view of female principals and teachers

Noha Othman Abdul Majeed Arbab

Assistant Professor of Business Administration, Applied College, Najran University  
[nomohammed@nu.edu.sa](mailto:nomohammed@nu.edu.sa)

### Abstract:

The research aimed to explore how school principals in the Najran region embody aspects of transformational leadership and its impact in reality on optimizing the emotional and human aspects of both teachers and principals, according to their perspectives. Employing a descriptive analytical method alongside surveys for data collection, the study surveyed a randomly chosen group of 367 female teachers and principals across Najran schools. Findings revealed that principals exhibited transformational leadership traits with a mean score of 4.14 out of 5, indicating a high level of application. Emotional human factors engineering received a higher mean score of 4.56 out of 5. Statistical analysis revealed significant differences based on educational level in favor of those with bachelor's and diploma qualifications over those with masters and doctoral degrees. However, no significant differences were found based on years of experience, job position, or field of specialization. The study also discovered a strong positive correlation between the practice of transformational leadership and the optimization of emotional human factors, with a correlation coefficient of 0.54. Consequently, the researcher suggests training for female principals on improving interpersonal relationships, ethical adherence, involving teachers in decision-making, enhancing confidence, acceptance of change, and considering personal needs among, and other recommendations.

**Keywords:** Practice of intellectual stimulation; inspirational motivation; behavioral perception; instinctive perception; principals and female teacher's viewpoints.

## المقدمة:

فرضت التطورات والمتغيرات المتسارعة الناتجة عن الانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده هذا العصر واقعاً جديداً في مختلف مجالات الحياة؛ فلم يعد ممكناً قيادة المؤسسات بأساليب تقليدية، بينما تتسابق دول العالم في مضمار التطوير والتحديث، ووسط حدة المنافسة على مستوى الدول والشركات والأقطاب الدولية برزت مفاهيم ونظريات إدارية وتطبيقات جديدة؛ حيث أثبتت نجاحاتها في الارتقاء بالأداء، وكسب العملاء، وحصد الكثير من النجاحات، وبذلك فلا بد أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادة مؤسسته.

وفي خضم التطورات زاد الاهتمام - في الآونة الأخيرة - بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي، ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم القيادة التحويلية كقوة دافعة في تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه؛ فالقيادة التحويلية وفقاً ل(ميمه وركريا، 2022)، هي واحدة من أهم هذه الأساليب، وتعتبر نهجاً فعالاً لتحقيق التغيير والتطوير في مختلف المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والإدارات المدرسية.

كما أكدت دراسة السفياي وآخرون (2021) أن القيادة التحويلية تعد من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكثرها قدرة على مواجهة تحدياته وخاصة في مجال الإدارة المدرسية؛ لأن قيادة المدارس من أهم العوامل التي تؤثر على تحسين وتطوير مخرجات التعلم والبيئة التعليمية؛ إذا ما استخدمت أساليب قيادية فاعلة.

وبينت دراسة الفتوح (2022، ص. 53) أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يعتبر نهجاً فعالاً لتحقيق التغيير والتطوير في المدارس وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين فيها؛ كما تسهم في التغيير الإيجابي للمؤسسات التربوية بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص؛ وذلك من خلال إلهام المعلمات وتحفيزهن، وتعزيز ثقتهن بأنفسهن، ودعم العمل الجماعي، وصنع بيئة ملائمة للابتكار والإبداع، ووضع رؤية وأهداف واضحة ومشتركة.

ويظهر مما سبق أن هناك تأثيراً قوياً لممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في تمكينهم من تحفيز المعلمين والمعلمات وإلهامهم، وتعزيز التواصل الفعال والتعاون بينهم، وتوفير الدعم الاجتماعي والرعاية العاطفية، بل إن تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال، يعزز هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمين والمعلمات، مثل رضاهن الوظيفي والتحفيز والارتباط العاطفي بالعمل.

ومن جانب آخر؛ تركز هندسة العوامل البشرية العاطفية على تكيف الأنظمة مع الناس، حتى يتمكنوا من أداء وظائفهم مع احتمال منخفض للخطأ أو الضرر أو الألم أو الإجهاد، مع احتمالية عالية للإنتاجية والجودة والسلامة والتحفيز والرضا (Carayon et al, 2014).

وعلى صعيد الوضع الوطني في المملكة العربية السعودية وفي إطار التحول الاستراتيجي، واستجابة لمشاريع رؤية المملكة 2030، فقد شهدت السنوات الأخيرة ثورة معرفية، وحراراً كبيراً شمل مختلف المجالات، وفي مقدمتها

التطوير الذي شهده قطاع التعليم العام والعالي. ومسايرة لهذه التطورات؛ تأتي هذه الدراسة كمحاولة بحثية لمعرفة العلاقة بين واقع ممارسة مديرات المدارس بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية وهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات.

وقد لاحظت الباحثة، خلال فترة بقائها في المملكة واحتكاكها مع بعض المديرات والمعلمات، وجود العديد من التحديات والعوائق أمام تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدارس، ومنها ضعف وضوح رؤية وأهداف النظام التعليمي للمعلمات؛ مما يجعلهن يعملن على تحقيق أهدافهن الشخصية بشكل أساسي أو يتصرفن بسلوكيات تتناقض مع أهداف المدرسة. وللتعامل مع هذه التحديات والمشاكل؛ فلا بد من أن تتحلى كل مديرة لمدرسة بقدرات عالية تمكنها من إيجاد الحلول واختيار البدائل الأفضل بطرق حديثة مبتعدة عن الطرق التقليدية والروتينية؛ وذلك تحقيقاً لتوجهات المملكة ورؤيتها الطموحة 2030 التي تولي تطوير الموارد البشرية كل الاهتمام.

### 1-1- مشكلة الدراسة:

تواجه مدارس التعليم العام في المملكة العديد من التحديات التي تعوق مسيرة التحول الوطني، ووفقاً لدراسة الفتوح (2022)، فغالبًا ما تُعزى أسباب تلك التحديات؛ لقلة ممارسة المديرات للأساليب القيادية الحديثة كأسلوب القيادة التحويلية، وقدرتها على التغيير والابتكار والإبداع بالإدارة؛ إذ إن هناك حاجة ماسة لمواجهة المشكلات والتهوض بالمستوى المهني للمعلمات، كما أكدت العديد من الدراسات العلمية السابقة على أهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية المختلفة ومنها دراستا (صحراوي ومسعودي، 2023؛ العبدلي وفضل، 2023)، كما أوصت دراسة (آل مريع، 2022) بدعم صلاحيات مديرات المدارس الابتدائية لممارسة وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مجالات أكثر في العملية التعليمية، كما أقر العبدلي وفضل (2023، ص. 57) "دراسة أثر القيادة التحويلية على التقليل من الضغوط النفسية، والالتزام التنظيمي للموظفين ورضاهم الوظيفي، وتحسين روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم"، واقترحت البلوي (2023، ص. 107) إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية؛ بحيث يتم تطبيقها على إدارة التعليم والمدارس. ويُستشف من توصيات ومقترحات أغلب الدراسات السابقة أن هناك تأثيرًا كبيرًا لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودورها في تحسين روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم وولائهم؛ أي إن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وما يعرف بهندسة العوامل البشرية.

وهندسة العوامل البشرية من المفاهيم الحديثة التي تُعنى بفهم التفاعلات بين العاملين وعناصر النظام التعليمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة: المدرع والرويس (2019)، كما أوصت بتحسين بيئات تعلم تتوافر فيها معايير الهندسة البشرية، وإجراء دراسات وعقد مؤتمرات وندوات علمية حول الهندسة البشرية. وترى دراسة محمد والأشرم (2022) أنه من المستحسن القيام بدراسات مستقبلية للكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الأخرى، ومنها القيادة التحويلية، وبين هندسة العوامل البشرية العاطفية بمستوياتها (الإدراك الغريزي، الإدراك السلوكي، والإدراك التأملي).

وخلاصة القول فالقيادة التحويلية وهندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات مجالان مهمان لبحوث تطوير التعليم، ومع ذلك، فهناك فجوة معرفية تتعلق بغياب أي دراسة تناولت أثر واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات.

### أسئلة الدراسة:

وتأسيساً على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:  
- ما واقع ممارسة كل من القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الاتهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) وهندسة العوامل البشرية العاطفية بمجالاتها (الإدراك الغريزي، الإدراك السلوكي والإدراك التأملي)؟ ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات والمديرات؟
2. ما واقع هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى المعلمات بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمات والمديرات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية)، وبين امتلاك معلمات مدارس نجران لمجالات هندسة العوامل البشرية العاطفية؛ ممثلة في الإدراك (الغريزي، السلوكي، التأملي)؟

### 1-2- فروض الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية) وهندسة العوامل البشرية العاطفية؛ ممثلة في الإدراك (الغريزي، السلوكي، التأملي).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العينة وإجاباتهن على أداة الاستبانة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل الدراسي، التخصص).

### 1-3-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات والمديرات.
2. واقع هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى المعلمات بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران من وجهة نظر المعلمات والمديرات.
3. طبيعة العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية)، وامتلاك معلمات مدارس نجران لمجالات هندسة العوامل البشرية العاطفية؛ ممثلة في الإدراك (الغريزي، السلوكي، التأملي).
4. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العينة وإجاباتها على أداة الاستبانة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل الدراسي، التخصص).

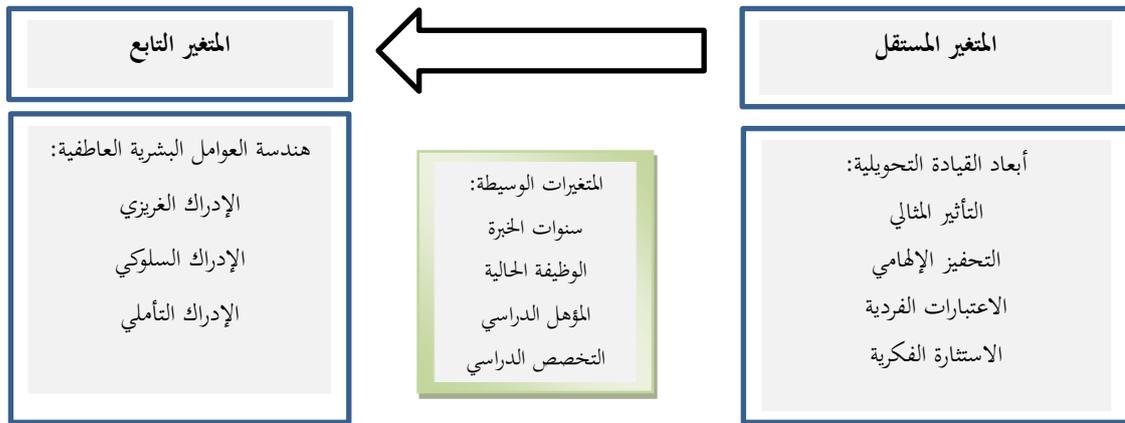
### 1-4-أهمية الدراسة:

- تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها ذاته؛ باعتبارها من الدراسات القليلة والنادرة في المجال - حسب علم الباحثة- إضافة إلى ربطها بين متغيرين نوعيين ومهمين في منظمات الأعمال، وهما القيادة التحويلية، وهندسة العوامل البشرية العاطفية. وبذلك تأمل الباحثة أن تفيده نتائج الدراسة كالاتي:
- تُسهم في سد ثغرة علمية معرفية؛ بتوفير معلومات حديثة مرجحًا بالمكتبة للدارسين المهتمين بالقيادة التحويلية وهندسة العوامل البشرية العاطفية.
  - قد تُسهم في خلق مزيد من الوعي والإدراك لدى المديرات والمعلمات وجميع العاملين في قطاع التعليم العام بمنطقة نجران حول أثر القيادة التحويلية وأهميتها؛ بما ينعكس إيجابًا في توحيد الجهود لإنجاح خطط العمل وتنفيذها.
  - سَيُفيد التحليل العلمي لواقع القيادة التحويلية في قطاع التعليم العام بالمنطقة القيادات في المدارس والمنطقة التعليمية في التعرف على جوانب القوة لدعمها وتعزيزها، والتعرف على جوانب الضعف لعلاجها.
  - كما تأمل الباحثة أن تستفيد القطاعات المختصة في المناطق التعليمية ووزارة التعليم، بتوظيف نتائجها في إعداد دورات تدريبية لمديرات المدارس ومديريها في كيفية إدارة المدرسة في ضوء مهارات القيادة التحويلية.
  - قد تُسهم في تحسين ممارسات القيادة التحويلية في المدارس وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين المعلمات والمعلمين والقيادات الإدارية؛ مما يؤدي إلى تحسين المناخ التعليمي والنتائج التعليمية بشكل عام.
  - قد تفتح آفاقًا أمام الباحثين لإجراء بحوث مستقبلية تكميلية في الموضوع.

## 1-5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع وأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)، وعلاقتها بمهندسة العوامل البشرية العاطفية ممثلة في الإدراك (الغريزي، السلوكي، التأملي).
- الحد البشري: عينة عشوائية من المعلمات والمديرات بمدارس البنات.
- الحد المكاني: مدارس البنات-قطاع التعليم العام بمنطقة نجران.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023م.

## 1-6- أنموذج الدراسة:



شكل (1) أنموذج الدراسة المصدر: إعداد الباحثة من خلال فرضيات الدراسة 2023م

## 1-7- مصطلحات الدراسة:

### - القيادة التحويلية Transformational Leadership:

- اصطلاحًا-تعرفها الجهنبي (2018، ص.66) بأنها: "مدخل جديد للقيادة الإدارية، وفيها يُمارس القائد عملية تبادلية بينه وبين مرؤوسيه، فيسعى القائد إلى إحداث تغييرات إيجابية بينه وبين مرؤوسيه، فلا يتدخل في سير العمل أو طريقة إنجاز طالمًا يسير بشكل طبيعي ودون أي أحداث استثنائية".
- وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "نمط قيادة يهتم بتقديم المديرية رؤية تنظيمية واضحة للمعلمات مع تحفيزهن لتحقيق هذه الرؤية من خلال اتصالاتها وعلاقاتها الإيجابية بهن وفهم احتياجاتهن؛ والتصرف باعتبارها قدوة في سلوكها الشخصي والتزامها التنظيمي والأخلاقي، وتتحدد أبعاد القيادة التحويلية في هذه الدراسة بمتوسط درجة استجابات العينة على العبارات التي تضمنتها الاستبانة والخاصة بأبعاد: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية)".

## - هندسة العوامل البشرية العاطفية **Affective Ergonomics**:

اصطلاحًا: يعرفها محمد وآخرون (2022، ص.5) بأنها: "مجموعه من الإجراءات السلوكية والتصاميم الهندسة التي تهتم بتصميم مكان وبيئة العمل والأدوات المستخدمة بما يتناسب مع احتياجات العاملين بها، ويساعدهم على إنجاز مهامهم وأهدافهم ويحقق لهم الرضا والأمن والسلامة".

○ وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: "مجموعة الإجراءات والترتيبات التي تضمن من خلالها المديرية مواءمة بيئة العمل المادية والمعنوية للمعلمات وتهيئتها لتناسب مع الاحتياجات البشرية، وتحدد مجالات هندسة العوامل البشرية العاطفية بهذه الدراسة بمتوسط درجة استجابة العينة على العبارات التي تضمنتها استبانة الدراسة والمتعلقة بمستويات الإدراك: (الغريزي، السلوكي، التأملي)".

### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 2-1- الإطار النظري:

#### 2-1-1- القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية في كونها تسعى إلى تحقيق تغييرات وبرغبة المرؤوسين وبمجهوداتهم بعد تقديمهم للمصلحة العامة للمؤسسة قبل مصالحهم الذاتية، وذلك نتاج إدراكهم لرؤية المؤسسة ورسالتها ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها، نتيجة تأثيرهم بالقائد؛ كونه قدوة في إنجاز العمل ويعمل على تحفيزهم وإلهامهم، وكذلك يهتم بهم بشكل فردي ويعمل على تقييم وتقدير قدراتهم الفردية واستشارة أفكارهم، وكذلك يمكنهم من تأدية مهام أعلى بتفويض السلطة بحسب إمكانيات وقدرات كل فرد فيهم.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

1. تسعى القيادة التحويلية إلى التفويض السلطات، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
2. تضع قيمًا للمؤسسة، وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتُسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.
3. تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي.
4. تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة.
5. تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرًا فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالحه الجماعة أو المؤسسة (السفياني وآخرون، 2021).

## وظائف القيادة التحويلية:

ومن أهم وظائف القيادة التحويلية (بن سعود، 2018) ما يأتي:

- 1- إدارة التنافس: ويمثل ذلك في الالتزام بجميع المعلومات الحديثة والصحيحة واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.
- 2- إدارة التغيير: هنا يقوم القائد بالتعامل مع كل المتغيرات بغض النظر عن درجة التغيير واختلاف الأهداف.
- 3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: بوضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المنظمة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.
- 4- إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.
- 5- إدارة المفاجآت: على القائد أن يضع له عدة مخارج للطوارئ وخطط مساندة يكون من خلالها قادرًا على قيادة دفة المنظمة في حال حدوث الطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في أي وقت.
- 6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: بمجرد أن القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد من أن يوجد نظام تعليمي وتدريب مستمر من أجل مواجهة المتغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمنظمة.

## أهداف القيادة التحويلية:

تهدف القيادة التحويلية إلى تطوير وتغيير المؤسسة التعليمية من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة للتغيير، ويحث العاملين بها على الالتزام بهذا التغيير. بناء على ذلك، تهدف القيادة التحويلية في البيئة التعليمية وفقًا لـ (الحراشنة، 2015؛ حسون، 2016؛ حسن وآخرون، 2022) إلى:

- 1- مساعدة العاملين وإعطاؤهم الفرصة لمواجهة المشكلات وحلها بأنفسهم لزيادة دافعيتهم وثقتهم.
- 2- تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات المرؤوسين ورغباتهم.
- 3- تحويل المرؤوسين إلى قادة، وذلك بتفويض السلطة لهم وتدريبهم على الإدارة.
- 4- تنمية دافعيه المرؤوسين وتعزيزها.
- 5- جعل سلوكيات المرؤوسين متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية الخاصة بالمجتمع.
- 6- زيادة وعي المرؤوسين وتنمية قيم أخلاقية لديهم.
- 7- غرس الإقناع بالتغيير في نفوس المرؤوسين والسعي لتحقيقه وتنمية أدائهم.
- 8- مساعدة فريق العمل على التطوير وتحقيق الثقافة المهنية.

## أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل أبعاد القيادة التحويلية التي طورها كل من Bass & Avolio كما نقلها (درويش، 2009) في:

- 1- التأثير المثالي Idealized Infuence: وهذا يستلزم من القائد المشاركة في المخاطر، والاهتمام بتقديم كل الاحتياجات اللازمة للعاملين، قبل احتياجاته الشخصية، والحرص على التصرف بتصرفات أخلاقية.

2- الحفز الإلهامي Inspiration Motivation: ويتطلب تركيز القائد على تصرفاته وسلوكياته التي يؤثر من خلالها في العاملين، وتشجيع حب التحدي لديهم؛ بحيث تعمل تلك السلوكيات على استثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3- الاستشارة الفكرية Intellectual Simulation: وهذا يتطلب من القائد البحث عن كل ما هو جديد من الأفكار، وتحفيز العاملين على حل المشكلات بطرائق إبداعية، والتركيز على دعم النماذج المبتكرة لأداء الأعمال بشكل صحيح.

4- الاعتبار الفردي Individualized Consideration: وهذا يتطلب استماع القائد بلطف للعاملين، ويحرص على إظهار الاهتمام باحتياجات التابعين وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء التي تساعد في تطويرهم وتنمية قدراتهم.

### المهارات والخبرات اللازمة للقائد التحويلي:

يتسم القائد التحويلي بعدد من المهارات والمعارف والخبرات، ومنها ما يلي (Seidman & McCauley, 2011):

- 1- لديه رؤية يستشرف بها المستقبل ويستلهمها منه عدد من المرؤوسين.
- 2- يختار فريق عمل يتمتع بالمهارات والمعارف، ولديه القدرة على متابعة هذا الفريق.
- 3- يدير هذا الفريق بتوازن بين الدفع للأمام والقيادة والدعم.
- 4- يستمر في تحقيق التميز في التبادلات مع الاستمرار في عملية القيادة التحويلية والوصول بالأداء إلى تحقيق نجاح غير مسبوق.
- 5- يتصف بالوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات والمبادرة والابتكار والإبداع.

### 2-1-2- هندسة العوامل البشرية العاطفية:

#### مفهوم هندسة العوامل البشرية وأهميتها:

هندسة العوامل البشرية هو علم تطبيقي يهدف إلى جعل متطلبات المنتجات والمهن وأماكن العمل مناسبة للأفراد الذين يستعملونها، وذلك بتكثيف ظروف العمل لطبيعة القدرات الفسيولوجية والسيكلوجية والتركيبية لدى الإنسان. إن هذا العلم لا يصبو إلى تحسين مستوى الأمن وتوفير الظروف الصحية بمحيط العمل؛ ليؤدي العامل عمله بأقل درجة ممكنة من الإزعاج أو عدم الارتياح فحسب، بل يهدف كذلك لرفع الإنتاج، سواء من حيث الكمية أو النوعية (بو ظريفة، 2011).

ويقصد بها التكيف والمواءمة والتوافق بين البشر وبيئة العمل استناداً إلى خصائصهم الفسيولوجية والنفسية والعلمية؛ بغية تجويد العمل وتحقيق التميز والإبداع، والسعي للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة. مع تجنب الحوادث وإصابات العمل، وذلك من خلال تسخير الأدوات والمعدات والتدريب المستمر؛ لتفادي الهدر في الطاقات. وتتمثل أهميتها فيما يلي (عصفور، 2020):

1. تعمل على الوقاية من الحوادث ووقوع الإصابات.
  2. زيادة كفاءة الإنتاجية وانخفاض التكلفة.
  3. تقليل الوقت الضائع والغيابات والإجازات.
  4. الحد من التكاليف الناتجة عن الإصابات.
  5. الشعور بالأمان لدى العاملين وزيادة الشعور بالولاء.
  6. تأمين الصحة والسلامة للعاملين.
  7. تزيد من مرونة المنظمة؛ بحيث يكون لها القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات التي قد تحدث أثناء المهمة.
- وترى الباحثة أن هندسة العوامل البشرية - بكل ما تقدم- تعمل على تقليل الإجهاد للعاملين، ومن ثم تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية ومستويات الرضا الوظيفي.
- أبعاد الهندسة البشرية:**

يهتم مجال الهندسة البشرية بدراسة عدة أبعاد لبيئة العمل (الإنساني، التنظيمي، البيئي... إلخ)، ويمكن إيجاز

أهمها نقلاً عن (هلال وآخرون، 2012؛ السمان وآخرون، 2013؛ المدرع وآخرون، 2019) في الآتي:

- 1- البعد الإنساني: ويهتم بحاجات جسم الإنسان ومدى الإجهاد البدني والفسولوجي، ويؤخذ في الاعتبار خصائص الإنسان مثل علم التشريح، وعلم وظائف الأعضاء، والميكانيكا البدنية، وغيرها من قضايا بيئة العمل المادية؛ بهدف الحد من الأخطار والحوادث؛ مما يعطي عدة فوائد كإخفاض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، وكفاءة الأداء، ورفع الروح، المعنوية وانخفاض معدل دوران العمل والتغيب عنه، كما يتم التعامل مع الجوانب الذهنية للإنسان؛ أي العمليات العقلية؛ كالإدراك والذاكرة والمنطق والاستجابة الحركية، ويركز على التوافق بين القدرات البشرية المعرفية ومحيط العمل بقيوده وآلاته ومهامه.
- 2- البعد التنظيمي: يركز هذا البعد على تحسين النظم الإدارية، بما فيها الهياكل التنظيمية، وعملياتها، وسياساتها، وتصميم العمل، والعمل الجماعي، وثقافة السلامة، والتحفيز، وكيف تتفاعل وتتواصل مجموعات من الناس مع بعضهم البعض في بيئة العمل، إضافة إلى تنويع المهام، وتحقيق الرقابة الذاتية الهادفة، والتغذية الراجعة، وكل ذلك بهدف تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام، وتجنب التكاليف عن طريق تحقيق التوازن بين جميع عناصر النظام.
- 3- البعد البيئي: ويتضمن هذا البعد متابعة التأثير البيئي على العمل؛ مثل الطقس (حرارة، برودة، رطوبة، تهوية)، كما تشمل البيئة السمعية كالضوضاء والتلوث السمعي، وأيضاً البيئة البصرية كالإضاءة، والتلوث البصري. وتعتبر كل هذه مؤثرات وعوامل تؤثر على الإنسان، وعلى طريقة تعامله مع النظام بمهامه ومنتجاته.

### مفهوم هندسة العوامل البشرية العاطفية:

يركز مفهوم هندسة العوامل البشرية العاطفية على الإنسان، ويتم تطبيقه لتقريب الهندسة من الاحتياجات الحقيقية للإنسان، أي الاستجابة لمشاكل المجتمع المعاصر، من ناحية أخرى يوفر مبدأ الهندسة البشرية العاطفية حلولاً متنوعة بخلق بيئة فريدة وآمنة وممتعة لجميع الأفراد (Jerermovic et al, 2019).  
وتطورت طبيعة العمل المكتبي إلى نشاط تعاوني واجتماعي للغاية يتطلب بيئة عمل متكاملة، وبالتالي الانتقال من النهج التقليدي "المكتب المريح" (أي الهندسة وبيئة العمل المعرفية) إلى نهج "شمولي" (محمد وآخرون، 2022).

وتشمل هندسة العوامل البشرية العاطفية الشمولية الأبعاد المادية (بيئة العمل الهندسة) والعقلية (بيئة العمل المعرفية، والتعاون والتفاعل الرسمي وغير الرسمي (بيئة العمل الاجتماعية) بين الأفراد ومساحة عملهم لمشاركة (Ismail et al, 2007)

### أهداف هندسة العوامل البشرية العاطفية:

قد يؤدي إهمال مبادئ هندسة العوامل البشرية العاطفية إلى ضعف الكفاءة والفعالية في أداء العمل، وتلخص الباحثة أهداف هندسة العوامل البشرية العاطفية؛ نقلاً عن كل من (Dahlgard et al, 2008; Afshor et al, 2019) كالآتي:

- أ. الحصول على تطابق فعال بين المستخدم ومكان العمل لتحسين كفاءة العمل وفعاليتها، وضمان صحة وسلامة وراحة المستخدم.
- ب. فهم وموازنة إرضاء ثلاثة احتياجات بشرية: (1-المادية/البيولوجية، 2-العقلية/النفسية (العاطفية والفكرية والاجتماعية والجمالية)، 3-الروحية أو الأخلاقية).

### مستويات هندسة العوامل البشرية العاطفية:

تتكون العوامل البشرية العاطفية من ثلاثة مستويات؛ يعمل كل منها بطريقة مختلفة؛ ولكل مستوى متطلباته الخاصة، وهي كالتالي (Norman, 2013):

- 1- الإدراك والتصميم الغريزي Visceral: ويعبر عن شعور الفرد عند مواجهة منتج ما، ويأتي بشكل رئيس من الأعضاء الحسية، ويؤثر الإدراك الغريزي على العاطفة مباشرة بدلاً من الوعي، ويتفاعل معها بسرعة، ولا يختلف بسبب عوامل مكتسبة كالتعليم والثقافة.
- 2- الإدراك والتصميم السلوكي Behavial: ويعكس ما يشعر به الفرد عند استخدام المنتج، والذي يأتي بشكل رئيس من الأعضاء الحركية. وهناك أربعة مكونات للتصميم السلوكي الجيد: الوظيفة، المفهوم، سهولة الاستخدام، والشعور الجسدي.
- 3- الإدراك والتصميم التأملي Relective: هو أعلى مستوى من العملية المعرفية، وهو انطباع الشخص العام عن المنتج وتقييمه له، واستبطان الدماغ للإدراك الحسي والسلوكي.

وهذه المستويات الثلاثة للإدراك مترابطة؛ حيث يمكن للإدراك الغريزي التقاط بعض المعلومات عن المنتجات بسرعة وتمير هذه المعلومات إلى أعضاء الحركة مباشرة، بدوره فإن الإدراك السلوكي سيؤثر أيضاً على الإدراك الغريزي، في حين لا توجد قناة اتصال بين الإدراك التأملي والعالم الخارجي؛ فإن الإدراك التأملي يتلقى معلومات من الإدراك الغريزي والسلوكي، ويؤثر سلباً على الإدراك الغريزي والسلوكي بعد معالجة هذه المعلومات (Li et al, 2014).

## 2-2- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (العبدلي وفضل، 2023) إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الإلكترونية هي وسيلة جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (358) معلماً ومديراً وإدارياً مسانداً؛ حيث شارك في الاستبانة (167) ذكراً و(191) أنثى من الطواقم التدريسية، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد رؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، وإدراك الدور الأساسي للمدرسة.
- أما دراسة (البلوي، 2023) فهذهت إلى صياغة استراتيجية لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة بلغت (305) من هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية مطبقه من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بشكل عام، كما أظهرت النتائج أن مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة جاء متوسطاً، وتوصل الباحث لاستراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة التحويلية كمدخل إلى تطوير الهوية التنظيمية.
- وهدفت دراسة (الفتوح، 2022) إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في إجابات المعلمات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن، حصل على متوسط كلي (3.58 من 5)، بممارسة (عالٍ) وعلى مستوى المجالات؛ حصل التأثير المثالي على أعلى متوسط (4.08)، ثم التحفيز الإلهامي بمتوسط (3.98)، ثم الاستشارة الفكرية بمتوسط (3.96)، وأخيراً الاعتبارات الفردية بمتوسط (3.91)، وجميعها بتقدير ممارسة (عالٍ)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- وهدفت دراسة (محمد والأشرم، 2022) إلى سد فجوة في الأدبيات من خلال بحث العلاقة بين القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/ الإيمان، وحب الإيثار)، وهندسة العوامل البشرية العاطفية؛ الإدراك (الغريزي، الحسي، التأملي)، باستخدام بيانات من 300 مفردة تم جمعها عن طريق استبانة من العاملين في جامعة أسيوط بجمهورية مصر،

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة الروحية وهندسة العوامل البشرية العاطفية؛ فكلما زاد تطبيق القيادة الروحية في تنفيذ سياسات الموارد البشرية زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية.

- هدفت دراسة (حسن وآخرون، 2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية لمواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة، واعتمدت المنهج الوصفي، واستبانة تم توزيعها على عينة من (260) مبحوثين من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تعليمية وإدارية تعاني منها جامعة المنصورة بعضها بدرجة كبيرة وبعضها بدرجة متوسطة، وجاءت ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وبترتيب أبعاد استراتيجيات القيادة التحويلية جاءت كالتالي (الدفاعية الملهممة، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القيادات الأكاديمية والإدارية في المشكلات التعليمية فقط دون المشكلات الإدارية، ووجدت فروق في بُعد الاستثارة الفكرية ترجع لمتغير نوع القيادة لصالح القيادات الأكاديمية.

- هدفت دراسة (Park & Kim, 2022) إلى قياس العلاقات بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي، وسلوك تبادل المعرفة للموظفين والتعلم التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والارتباطي، وتمثلت الأداة في استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بشكل أساسي لاختبار الفرضيات المقترحة ومقارنات النماذج، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (282) استجابة من شركات متعددة في كوريا الجنوبية، وأشارت النتائج إلى التأثيرات المباشرة للقيادة التحويلية على المناخ التنظيمي، وتبادل المعرفة والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، كان المناخ التنظيمي مرتبطاً بشكل إيجابي بسلوك تبادل المعرفة. أخيراً، وجد أن سلوك مشاركة المعرفة يؤثر على التعلم التنظيمي؛ كونه وسيطاً في ربط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

- هدفت دراسة (Chaudhry et al, 2022) إلى استكشاف الأساليب المختلطة للعلاقة بين القيادة التحويلية للرئيس التنفيذي وأداء الشركة التي تعتمد حصرياً على البيانات الثانوية. استخدم الباحثون عينة عشوائية تتألف من 42 مديراً تنفيذياً لشركات أمريكية وأوروبية مدرجة في البورصة، قاموا بتقييم قيادتهم التحويلية بالاعتماد على المصادر الإعلامية التي تم تحليل المحتوى لإنشاء ملفات تعريف فردية لكل مدير التنفيذي، ثم تم تسليم هذه الملفات الشخصية إلى لجنة مكونة من ثلاثة حكام، فقاموا بتقييم الرؤساء التنفيذيين على أساس أسلوبهم في القيادة التحويلية، وحصل الباحثون على بيانات أداء الشركات من Thomson Datastream. وأظهرت نتائج الدراسة ارتباطات كبيرة بين التحفيز الفكري والدافع الملهم على التوالي، ومؤشرات الأداء المالي المختلفة، كما لاحظ الباحثون وجود اتجاه للعلاقات الإيجابية بين الاعتبار الفردي وأداء الشركة.

- هدفت دراسة (عصفور، 2020) للتعرف على درجة توفر أبعاد هندسة العوامل البشرية (الأرغونوميا) في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؛ وذلك للوصول إلى سبل تطويره، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (421) من العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة،

وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد هندسة العوامل البشرية (الأرغونوميا) في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت بدرجة كبيرة.

- هدفت دراسة (علي، 2020) إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، وذلك من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (391) فردًا من معلمى المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة، واتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية جدًا بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان تبعًا لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

- هدفت دراسة واروو وآخرون (waruwu et al, 2020) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكلي التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (645) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة بإندونيسيا، وبينت النتائج أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي على قدرة الابتكار.

- هدفت دراسة العبيداني وهاشم (alobaidani & hashim, 2020) إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين في سلطنة عمان للإشراف القيادي التحويلي وعلاقته بممارستهم للإشراف التربوي، والعلاقة الارتباطية بينهما. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (85) مشرفًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة بمتوسط كلي (3.47). أما الأبعاد فجاء التأثير المثالي أولاً (3.73)، تلتها الاعتبارات الفردية (3.65)، ثم الاستشارة الفكرية (3.24)، وأخيرًا الدافعية الإلهامية (3.24). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد عناصر الإشراف التربوي؛ بمعامل ارتباط ( $R = 0.62$ ).

- أما دراسة (المدرع والرويس، 2019) فهدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد الهندسة البشرية، ومدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المملكة العربية السعودية للأنماك الوظيفي، وبيان ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي بواسطة استبانة للهندسة البشرية مكونة من عدد (60) عبارة، وأخرى للأنماك الوظيفي مكونة من عدد (45) عبارة، طبقت أدوات الدراسة على عينة بلغ عددها (239) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، تم تعيينهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبينت نتائج الدراسة أن توفر

أبعاد الهندسة البشرية في الجامعات السعودية جاء بتقدير (متوسط) في أبعادها الثلاثة (الإنساني، التنظيمي، والبيئي)، كما أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لأبعاد الانحماك الوظيفي جاء بتقدير ممارسة (متوسط) في أبعاده الثلاثة (الفكري، السلوكي، والعاطفي).

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة عدا دراسة Jensen & Potočnik، وChaudhry، وتشابهت الدراسة الحالية مع كل من (العبدلي وفضل، 2023؛ الفتوح، 2022) من حيث مجتمع الدراسة؛ واختيار المعلمين بمدارس التعليم العام.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة، وحدودها الزمانية والمكانية حيث أجريت دراسة، العبيداني وهاشم، 2020، على (85) مشرفاً بسلطنة عمان، (waruwu et al, 2020)، وطبقت على (645) من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إندونيسيا، والعبدلي وفضل (2023) على (358) من معلمي وقادة المدارس في محافظة العارضة، ودراسة البلوي (2023) على (305) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، ودراسة الفتوح (2022) وطبقت على (151) من معلمات ومديرات مدارس محافظة حفر الباطن، ودراسة حسن وآخرون (2022) وطبقت على (260) موظفًا وقياديا في جامعة المنصورة بمجمهورية مصر، ودراسة Kim& Park, 2022 التي أجريت على (282) من الموظفين في شركات كوريا الجنوبية، ودراسة Jensen Potočnik & Chaudhry، التي أجريت على (42) مديرًا تنفيذيًا في الشركات الأمريكية والأوروبية، ودراسة محمد والأشرم (2022) وأجريت على (300) موظف بجامعة أسيوط بمجمهورية مصر، ودراسة عصفور (2020) وأجريت على (421) من المعلمين في مدارس بقطاع غزة بفلسطين. بينما أجريت الدراسة الحالية على (367) معلمة وإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

- أما أوجه الاستفادة: فتمثلت في إثراء الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وأخيرًا الاستفادة منها في تفسير وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

- وتتميز الدراسة الحالية بكونها أول دراسة من نوعها بمنطقة نجران، كما ربطت بين متغيرين نوعيين: القيادة التحولية، وهندسة العوامل البشرية العاطفية اللذان لم يتم تناولهما من قبل حسب علم الباحثة.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع القيادة التحولية وأثرها على هندسة العوامل البشرية العاطفية.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والمعلمات في قطاع التعليم العام للبنات بمنطقة نجران، وعددهن (4844) وفقا لإحصائيات إدارة التعليم العام بمنطقة نجران، 2023،  
(<https://edu.moe.gov.sa/Najran/About/Pages/Statistics.asp>)

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المدروس؛ نظرا لتوفيرها فرصًا متكافئة لكافة أفراد العينة، وبالرجوع لجدول مورجان، وبحسب العدد الكلي لمجتمع الدراسة نكون بحاجة إلى 354؛ تم توزيع استبانة إلكترونية، ولما استكملت الباحثة 367 استجابة بدأت في التحليل الإحصائي، وكانت جميعها صالحة للتحليل.

## خصائص عينة الدراسة:

تستعرض الباحثة خصائص عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات، وكما يبينها الجدول:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات (الخبرة والمؤهل والتخصص والوظيفة)

| المتغير      | التكرار      | النسبة % | المتغير         | التكرار      | النسبة % |
|--------------|--------------|----------|-----------------|--------------|----------|
| سنوات الخبرة | 5 سنوات وأقل | 18.1     | المؤهل          | بكالوريوس    | 216      |
|              | 6-10 سنوات   | 17.0     |                 | دبلوم عالي   | 116      |
|              | 11-15 سنة    | 29.8     |                 | ماجستير      | 44       |
|              | 16 فأكثر     | 35.1     |                 | المجموع      | 367      |
| التخصص       | المجموع      | 100%     | الوظيفة الحالية | معلمة        | 296      |
|              | إنساني       | 54.3     |                 | مديرة        | 32       |
|              | علمي         | 45.7     |                 | إدارة مساندة | 48       |
|              | المجموع      | 100%     |                 | المجموع      | 367      |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023م

## أداة الدراسة:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة؛ ومنها دراسة: المدرع والرويس (2019)؛ ودراسة محمد والأشرم (2022)، ودراسة صحراوي ومسعودي (2023)، ودراسة البلوي (2023)؛ تم بناء استبانة خصيصًا لقياس اتجاهات مفردات العينة، تتكون من جزأين؛ الأول: البيانات والمتغيرات الشخصية والجزء الثاني: متغيرات الدراسة، ويتفرع إلى محورين هما:

## 1- المحور الأول: يقيس أبعاد القيادة التحويلية، ويتفرع إلى أربعة أبعاد كما التالي:

- البعد الأول: يقيس (التأثير المثالي)، ويشتمل على عدد (6) عبارات.
- البعد الثاني: يقيس (التحفيز الإلهامي)، ويشتمل على عدد (6) عبارات.
- البعد الثالث: يقيس (الاعتبارات الفردية)، ويشتمل على عدد (6) عبارات.
- البعد الرابع: يقيس (الاستشارة الفكرية)، ويشتمل على عدد (6) عبارات.

## 2- المحور الثاني: يقيس (هندسة العوامل البشرية العاطفية) - تم الاعتماد بشكل أساسي على مقياس دراسة محمد

والأشرم 2022 في بناء هذه المحور - ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد كما التالي:

- البعد الأول: يقيس (الإدراك الغريزي)، ويشتمل على عدد (5) عبارات.
- البعد الثاني: يقيس (الإدراك السلوكي)، ويشتمل على عدد (5) عبارات.
- البعد الثالث: يقيس (الإدراك التأملي)، ويشتمل على عدد (5) عبارات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

### 1- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرضت الباحثة الاستبانة على عدد (6) من المحكمين؛ منهم (3) متخصصين في إدارة الأعمال، و(3) متخصصين في الإدارة التربوية، وطلب منهم تحكيم مدى انتماء كل عبارة لمجالها ووضوح الصياغة وشمول العبارات ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة وهدفها، واعتمدت الباحثة ما اتفق عليه 70% منهم أي (4) على الأقل. وبناءً على ملاحظات الأساتذة، تم تعديل الاستبانة وتصميمها في صورتها النهائية؛ مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

### التجانس الداخلي للاستبانة:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ومحاورها ومقارنتها بالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) درجة ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للمحور، وبالدرجة الكلية للاستبانة

| المجال   | للمحور  | الدلالة | للاستبانة | الدلالة |
|--|---------|---------|-----------|---------|
| بُعد التأثير المتالي   | **0.887 | 0.000   | **0.847   | 0.000   |
| بعد التحفيز الإلهامي   | **0.943 | 0.000   | **0.895   | 0.000   |
| بُعد الاعتبارات الفردية                                      | **0.937 | 0.000   | **0.877   | 0.000   |
| بُعد الاستشارة الفكرية                                       | **0.917 | 0.000   | **0.896   | 0.000   |
| الارتباط الكلي للمحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية         |         |         |           |         |
| بعد الإدراك الغريزي  | **0.897 | 0.000   | **0.663   | 0.000   |
| بعد الإدراك السلوكي  | **0.914 | 0.000   | **0.636   | 0.000   |
| بعد الإدراك التأملي  | **0.909 | 0.000   | **0.778   | 0.000   |
| الارتباط الكلي للمحور الثاني: هندسة العوامل البشرية العاطفية |         |         |           |         |
|  |         |         | **0.769   | 0.000   |

يلاحظ من الجدول (2) أن هناك اتساقاً داخلياً بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة؛ حيث يلاحظ أن درجة الارتباط عالية عند قيمة دلالة أقل من (0.001)، وهذا يدل على أن المجالات جميع والمحاور تتمتع بدرجة اتساق داخلي يجعلها صالحة للدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (65%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3): معاملات ثبات الأبعاد والمجالات ومحوري الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

| المحاور                                       | م | الأبعاد والمجالات       | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|---|-------------------------|--------------|-------------------|
| المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية         | 1 | بُعد التأثير المثالي    | 6            | 0.799             |
|   | 2 | بعد التحفيز الإلهامي    | 6            | 0.823             |
|   | 3 | بُعد الاعتبارات الفردية | 6            | 0.853             |
|   | 4 | بُعد الاستشارة الفكرية  | 6            | 0.871             |
|   | 5 | الثبات الكلي للمحور     | 24           | 0.951             |
| المحور الثاني: هندسة العوامل البشرية العاطفية | 1 | مجال الإدراك الغريزي    | 5            | 0.773             |
|   | 2 | مجال الإدراك السلوكي    | 5            | 0.824             |
|   | 3 | مجال الإدراك التأملي    | 5            | 0.846             |
|   | 4 | الثبات الكلي للمحور     | 15           | 0.920             |
|   |   | الاستبانة ككل           | 39           | 0.955             |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023م

يُلاحظ من الجدول السابق أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ أكثر من (0.95)، وهو معامل ثبات عال جداً، كما أن معامل الثبات لمحوري الاستبانة ولجميع المجالات كان عالياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات يجعلها صالحة للدراسة الحالية، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة لتطبيقها على عينة الدراسة.

#### الوزن النسبي المعياري للإجابات:

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، الذي يتراوح من (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، وتم تحديد المديات حسب المعادلة التالية:  $(5 - 1) \div 4 = 0.80$ ، وكانت خيارات الإجابة والمديات المقابلة لها كما هو موضح في جدول رقم (4).

جدول (4): الوزن النسبي المعياري ومديات المتوسطات والتقديرية لمقياس ليكرت الخماسي

| المقياس       | الوزن النسبي | مديات المتوسطات | التقدير اللفظي |
|---------------|--------------|-----------------|----------------|
| لا أوافق بشدة | 1            | 1.80 - 1.00     | متدنية جدا     |
| لا أوافق      | 2            | 2.60 - 1.81     | متدنية         |
| محايد         | 3            | 3.40 - 2.61     | متوسط          |
| أوافق         | 4            | 4.20 - 3.41     | كبيرة          |
| أوافق بشدة    | 5            | 5.00 - 4.21     | كبيرة جدا      |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2023م

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

4-1- نتيجة السؤال الرئيس: "ما واقع ممارسة كل من القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالتهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) وهندسة العوامل البشرية العاطفية بمستوياتها (الإدراك الغريزي، الإدراك السلوكي والإدراك التأملي)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى مجالات المحورين: الأول القيادة التحويلية، والثاني: هندسة العوامل البشرية العاطفية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المستوى الكلي لمحوري ومجالات وأبعاد الأداة

| المحاور                           | م | الأبعاد والمجالات                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1- القيادة التحويلية              | 3 | بُعد الاعتبارات الفردية            | 4.17            | 0.71              | 1       | كبيرة         |
|                                   | 4 | بُعد الاستشارة الفكرية             | 4.15            | 0.74              | 2       | كبيرة         |
|                                   | 2 | بُعد التحفيز الإلهامي              | 4.14            | 0.70              | 3       | كبيرة         |
|                                   | 1 | بُعد التأثير المثالي               | 4.11            | 0.61              | 4       | كبيرة         |
|                                   |   | محور القيادة التحويلية ككل         | 4.14            | 0.64              |         | كبيرة         |
| 2- هندسة العوامل البشرية العاطفية | 2 | مجال الإدراك السلوكي               | 4.65            | 0.49              | 1       | كبيرة جدا     |
|                                   | 1 | مجال الإدراك الغريزي               | 4.57            | 0.51              | 2       | كبيرة جدا     |
|                                   | 3 | مجال الإدراك التألمي               | 4.46            | 0.58              | 3       | كبيرة جدا     |
|                                   |   | هندسة العوامل البشرية العاطفية ككل | 4.56            | 0.48              |         | كبيرة جدا     |

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الكلية للمحورين والمجالات والأبعاد الفرعية، جاءت كبيرة جداً في محور هندسة العوامل البشرية العاطفية، وكبيرة على مستوى محور القيادة التحويلية، وتعكس النتيجة حالة من الإيجابية والمثالية، وخصوصاً في مجالات هندسة العوامل البشرية، وتعود الباحثة ذلك إلى البنية التحتية المتكاملة في مدارس البنات بمنطقة نجران، وكذلك إلى التحسن في مستوى السلوكيات الإدارية للمديرات، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة الفتوح (2022) التي أظهرت ممارسة عالية للقيادة التحويلية، وعصفور (2020) التي بينت مستوى عاليًا من العوامل البشرية العاطفية، فيما تختلف مع نتائج دراسة العبيداني وهاشم (2020) في سلطنة عمان التي أظهرت أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة بمتوسط كلي (3.47)، وكذلك تختلف في المحور الثاني مع دراسة المدرع والرويس (2019) التي بينت أن توفر أبعاد الهندسة البشرية في الجامعات السعودية جاء بتقدير (متوسط)، وقد يفسر ذلك الاختلاف بسبب اختلاف ظروف البلدين (المملكة، سلطنة عمان)، وفي الثاني لاختلاف ثقافة المستجيبين (معلمات - أساتذة جامعات)؛ حيث يؤثر المستوى الثقافي العالي في نظرة المستجيب الأكثر واقعية ومن منظور عالمي، بخلاف المعلمات بمدارس التعليم العام. ولعل خمس سنوات من عمر رؤية 2030 قد أثمر إيجاباً في تحسن بيئة التعليم في المملكة، خصوصاً في ظل التطورات المتسارعة خلال السنوات الخمس الأخيرة. وأما على مستوى العبارات فتستعرضها الباحثة في الجداول الآتية:

#### 4-1-1- نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة نجران لأبعاد القيادة التحويلية؟"

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى عبارات ومجالات المحور الأول: القيادة التحويلية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (6):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات وأبعاد محور القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | تؤكد المديرية على إنجاز المهام في الوقت المحدد.    | 4.49            | 0.70              | 1       | كبيرة جدا     |
| 2 | حل مشكلات العمل من أولويات المديرية في مدرستي.     | 4.33            | 0.74              | 2       | كبيرة جدا     |
| 3 | تطرح المديرية القرارات بطريقة تنال رضا فريق العمل. | 4.23            | 0.84              | 3       | كبيرة جدا     |

| م | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 4 | تتسق دومًا أقوال المديرية في مدرستي مع أفعالها.                  | 4.18            | 0.80              | 4       | كبيرة         |
| 6 | تتقبل المديرية الآراء التي لا تتفق مع رأيها.                     | 3.78            | 1.00              | 5       | كبيرة         |
| 5 | يتم إشراك الزميلات في اتخاذ القرارات.                            | 3.66            | 1.06              | 6       | كبيرة         |
|   | المتوسط الكلي لبعدها التأثير المثالي                             | 4.11            | 0.61              | 4       | كبيرة         |
| 5 | تؤكد المديرية أنها تنتظر الأفضل من الجميع.                       | 4.61            | 0.73              | 1       | كبيرة جدا     |
| 4 | تشجع المديرية الجميع للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.             | 4.35            | 0.75              | 2       | كبيرة جدا     |
| 1 | تلقي إنجازات المعلمات تقديرًا لدى المديرية.                      | 4.35            | 0.78              | 3       | كبيرة جدا     |
| 6 | تقدم المديرية الدعم اللازم للمعلمات لتطبيق الأفكار الإبداعية.    | 4.14            | 1.03              | 4       | كبيرة         |
| 3 | تشارك المديرية المعلمات في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها. | 3.87            | 1.14              | 5       | كبيرة         |
| 2 | تعد المديرية المعلمات حتى يصبحن مديرات.                          | 3.53            | 1.20              | 6       | كبيرة         |
|   | المتوسط الكلي لبعدها التحفيز الإلهامي.                           | 4.14            | 0.70              | 3       | كبيرة         |
| 1 | إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب يلقي استحسان المديرية.              | 4.52            | 0.74              | 1       | كبيرة جدا     |
| 3 | تستمع المديرية جيدًا لآراء ومقترحات الجميع.                      | 4.18            | 0.95              | 2       | كبيرة         |
| 5 | تقدر المديرية مشاعر كل المعلمات بدون تحيز.                       | 4.14            | 0.98              | 3       | كبيرة         |
| 6 | توزع المديرية المهام والأعمال بعدالة على الجميع.                 | 4.14            | 1.02              | 4       | كبيرة         |
| 4 | تسعى المديرية لحل المشكلات الفردية للجميع.                       | 4.04            | 0.97              | 5       | كبيرة         |
| 2 | تفوض المديرية بعض صلاحياتها لمن يمكنهم إنجازها بنجاح.            | 4.02            | 0.91              | 6       | كبيرة         |
|   | المتوسط الكلي لبعدها الاعتبارات الفردية.                         | 4.17            | 0.71              | 1       | كبيرة         |
| 1 | تشارك المديرية جميع الزميلات في الاجتماعات.                      | 4.43            | 0.79              | 1       | كبيرة جدا     |
| 2 | تشجيع المديرية منسوبات المدرسة على التعلم المستمر.               | 4.40            | 0.84              | 2       | كبيرة جدا     |
| 6 | تتم المديرية باستفادة الجميع من التقنيات الحديثة المتاحة.        | 4.33            | 0.86              | 3       | كبيرة جدا     |
| 5 | تمنح المديرية الجميع مساحات متساوية للتعبير عن الآراء.           | 4.05            | 0.98              | 4       | كبيرة         |
| 3 | تحول المديرية المقترحات الإبداعية إلى تطبيقات عملية.             | 3.90            | 1.00              | 5       | كبيرة         |
| 4 | يسهم الجميع في صناعة القرارات المدرسية.                          | 3.80            | 1.16              | 6       | كبيرة         |
|   | المتوسط الكلي لبعدها الاستشارة الفكرية.                          | 4.15            | 0.74              | 2       | كبيرة         |
|   | المتوسط الكلي لمحور القيادة التحويلية.                           | 4.14            | 0.64              |         | كبيرة         |

يتبين من الجدول (6) أن متوسط استجابة العينة على محور أبعاد القيادة التحويلية ككل بلغ (4.14)، بانحراف معياري (0.64)، وتعكس ممارسة بدرجة (كبيرة جدًا) لأبعاد القيادة التحويلية ككل، وتفاوتت متوسطات استجابة العينة على عبارات أبعاد هذا المحور؛ حيث جاء:

- بُعد الاعتبارات الفردية في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (4.17)، بانحراف معياري (0.71)، وتدل على ممارسة لعبارات هذا البعد بدرجة كبيرة، تعزو الباحثة هذه النتيجة المتقدمة لتقدير مديرات المدارس ومديراتها بالمنطقة للأعمال المنجزة من المعلمات بالشكل الأمثل والمطلوب، وكذلك إنصاتهم لآراء جميع المعلمات فيما يخص تفاصيل العمل.
  - بُعد الاستشارة الفكرية في الترتيب الثاني، بمتوسط بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.74)، وتبين أن ممارسة عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة، ومن الواضح أن مديرات المدارس يحرصن على حضور الجميع لإجتماعات العمل، وكذلك اهتمامهن بالتعليم المستمر للمعلمات بهدف رفع الكفاءات الذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل وبيئته، وهما سبب في النتيجة المتقدمة لهذا البعد.
  - بُعد التحفيز الإلهامي في الترتيب الثالث، بمتوسط (4.14) بانحراف (0.70)، ويؤكد أن ممارسة عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة، بما ينعكس إيجاباً على قراءات هذه البعد تأكيد مديرات المدارس ومديراتها على أنهن ينتظرن تجويد العمل من الجميع وتقديم أفضل مالدیهن، كذلك يعملن على تشجيع الجميع في أن يكون لهن جهداً ونصيب في تحقيق أهداف المدرسة، ويعززن ذلك بتقديرهن لإنجازات الجميع في العمل.
  - بُعد التأثير المثالي في الترتيب الرابع، بمتوسط (4.11) بانحراف معياري (0.61)، وتدل على ممارسة عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة، ويتضح جلياً أن مديرات المدارس بالمنطقة يُشكلن قيادة مثلى بتأكيدهن على ضرورة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد دون تأخير يُضِر بالعمل، كذلك يعملن على حل المشكلات ويشكل ذلك لهن أولويه في تسيير العمل.
- وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى وعي مديرات المدارس في المنطقة بضرورة تلبية احتياجات المعلمات؛ لما لها من تأثير مباشر على نتائج الأعمال وبيئة العمل، وضرورة توزيع الأعمال بشكل عادل وبمعايير واضحة ومعلنة مع مراعاة الفروق الفردية للمعلمات، وكذلك الاهتمام ببرامج التدريب ورفع الكفاءات بعد الوقوف على نقاط القوة والضعف للمعلمات لتحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك المهارات القيادية للمديرات بمدارس المنطقة جعلتهن يوفرن مناخاً يتسم بالمنافسة في بيئة العمل المدرسية، ووضع الحوافز المادية والمعنوية على مستوى المدرسة، بالإضافة لمهارات المديرات في تقديم النصح والإرشاد والتوجيه، كذلك ترى الباحثة أن التزام المديرات الأخلاقي والتنظيمي، وكونهن قدوة للمعلمات بمثابة في العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة، وكذلك الطريقة في التعامل وتقدير المعلمات، والتعامل بروح فريق العمل، مع معرفة بكل فرد من الفريق؛ بحيث يكون هناك إسناد للمهام بحسب إمكانيات واهتمامات وقدرات كل معلمة؛ الأمر الذي يرتقي بقدراتهن القيادية والتنظيمية، وينعكس إيجاباً على تسيير العمل وبيئته. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه كل من دراستي (الفتوح، 2022؛ وحسن وآخرون، 2022).

## 4-1-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى المعلمات بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المحور الثاني ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور هندسة العوامل البشرية العاطفية

| م                                   | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------------------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1                                   | أعتر بجموية عملي (معلمة) اجتماعيًا.                             | 4.77            | 0.59              | 1       | كبيرة جدا     |
| 5                                   | لدي إيمان بأن العمل الجماعي ينتج بشكل أفضل من الفردي.           | 4.57            | 0.78              | 2       | كبيرة جدا     |
| 4                                   | إنجاز المهام في مدرستي أمر أساسي بالنسبة لي.                    | 4.56            | 0.69              | 3       | كبيرة جدا     |
| 2                                   | أهتم بمشاريع العمل في مدرستي وأساهم في تحقيقها.                 | 4.52            | 0.66              | 4       | كبيرة جدا     |
| 3                                   | أشارك الزميلات في حل مشاكلهن.                                   | 4.43            | 0.77              | 5       | كبيرة جدا     |
| المتوسط الكلي لمجال الإدراك الغريزي |   |                 |                   |         |               |
| 1                                   | أحرص على الحضور والانصراف في الوقت المحدد.                      | 4.69            | 0.64              | 1       | كبيرة جدا     |
| 2                                   | لا أتغيب عن العمل طوال العام إلا لظروف طارئة.                   | 4.69            | 0.64              | 2       | كبيرة جدا     |
| 4                                   | ألتزم باللوائح المنظمة للعمل بلا تدمير.                         | 4.67            | 0.63              | 3       | كبيرة جدا     |
| 5                                   | أسعى للتقدم في مساري الوظيفي.                                   | 4.61            | 0.70              | 4       | كبيرة جدا     |
| 3                                   | أنجز الأعمال والمهام في الوقت المحدد.                           | 4.57            | 0.57              | 5       | كبيرة جدا     |
| المتوسط الكلي لمجال الإدراك السلوكي |   |                 |                   |         |               |
| 4                                   | أستفيد من التقنيات الحديثة في إنجاز أعمالي.                     | 4.59            | 0.74              | 1       | كبيرة جدا     |
| 5                                   | أعلم أن الإخفاق قد يحدث أحياناً وأستفيد منه كتجربة لإتقان عملي. | 4.46            | 0.71              | 2       | كبيرة جدا     |
| 1                                   | لدي علم بمهارات التفكير العليا واستخدامها في أعمالي.            | 4.46            | 0.73              | 3       | كبيرة جدا     |
| 2                                   | أتعامل بإيجابية مع المشكلات التي تحدث معي في العمل.             | 4.41            | 0.75              | 4       | كبيرة جدا     |
| 3                                   | أسعى أن تكون الحلول إبداعية فيما يحدث من مصاعب العمل.           | 4.39            | 0.73              | 5       | كبيرة جدا     |
| المتوسط الكلي لمجال الإدراك التأملي |   |                 |                   |         |               |
|                                     | المتوسط الكلي لمحور هندسة العوامل البشرية العاطفية ككل          | 4.56            | 0.48              | 3       | كبيرة جدا     |

يتبين من الجدول (7) أن متوسط استجابة العينة على محور هندسة العوامل البشرية العاطفية ككل بلغ (4.56)، بانحراف معياري بلغ (0.48)، وتدل على موافقة بدرجة كبيرة جدًا على مضمون عبارات مجالات

هندسة العوامل البشرية العاطفية ككل، وتفاوتت متوسطات استجابة العينة على عبارات مجالات هذا المحور، حيث جاء مجال:

- الإدراك السلوكي في الترتيب الأول، بمتوسط (4.65) بانحراف (0.49)، وهي تدل على درجة موافقة كبيرة جداً. من الواضح أن بيئة العمل بشكل عام بمدارس المنطقة داعمة ومحفزة؛ مما نتج عنه حرص المعلمات على أوقات العمل، وكذلك تدني نسبة الغياب.
- الإدراك الغريزي في الترتيب الثاني، بمتوسط (4.57) بانحراف معياري (0.51)، وتدلل على درجة موافقة كبيرة جداً. يبدو جلياً أن المعلمات في مدارس المنطقة لديهن اعتزاز بهُويتهن كمعلمات، وهو ما نتج عن اهتمام القيادة الرشيدة في هذا البلد المعطاء بالتعليم وأهله، وتأهيل قياداته الذين يعملون لتوفير بيئة عمل داعمة وممارسات موضوعية ومهنية جعلت المعلمات يؤمن بنتائج العمل الجماعي مقارنة بالأداء الفردي.
- الإدراك التأملي في الترتيب الثالث، بمتوسط بلغ (4.46) بانحراف (0.58)، وتدلل على درجة موافقة كبيرة جداً. ممارسات المديرات المسؤولة والأخلاقية انعكست بشكل واضح في نتائج هذا المجال، وهو ما دللت عليه الاستجابة الإيجابية لتفهم الإخفاق الذي من الطبيعي حدوثه والتعامل معه بشكل إيجابي والاستفادة منه كتجربة في إتقان وتجويد العمل مستقبلاً، كذلك السعي لحلول إبداعية لمصاعب ومشاكل العمل (بيئة داعمة). وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراستا (محمد وآخرون، 2022؛ عصفور، 2022) في مدارس التربية والتعليم في قطاع غزة بفلسطين.

4-2- نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: "ما طبيعة العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية)، وامتلاك معلمات مدارس نجران لمجالات هندسة العوامل البشرية العاطفية؛ ممثلة في الإدراك (الغريزي، السلوكي، التأملي)؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث؛ قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين متوسطات متغير أبعاد القيادة التحويلية التي وردت في المحور الأول، وبين متوسطات متغير هندسة العوامل البشرية العاطفية الوارد في المحور الثاني، وذلك بالاستعانة بمعامل ارتباط الناتج العزم ل: Pearson، بعد أن أجرت تحليلات مبدئية للبيانات؛ للتأكد من عدم الإخلال بالفرضية الطبيعية والخطية وتجانس التباين، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

جدول (8) العلاقة بين متغير أبعاد القيادة التحويلية وبين مجالات هندسة العوامل البشرية العاطفية (العدد=376)

| بعد / مجال                 | العلاقة Pearson Correlation | الإدراك الغريزي | الإدراك السلوكي | الإدراك التأملي | محور هندسة العوامل البشرية العاطفية ككل |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|
| التأثير المثالي            | R.Pearson                   | .36**           | .39**           | .54**           | .48**                                   |
| التحفيز الإلهامي           | R.Pearson                   | .41**           | .37**           | .56**           | .50**                                   |
| الاعتبارات الفردية         | R.Pearson                   | .40**           | .32**           | .51**           | .46**                                   |
| الاستشارة الفكرية          | R.Pearson                   | .48**           | .42**           | .59**           | .56**                                   |
| محور القيادة التحويلية ككل | R.Pearson                   | .45**           | .41**           | .60**           | .54**                                   |

\*\*Correlation is significant at (0.0001) the level (2-tailed).

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن هناك ارتباطاً موجباً وبدرجة كبيرة بين المتغيرين: (أبعاد القيادة التحويلية وبين هندسة العوامل البشرية العاطفية)، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي ( $R=.54$ )، وهو دال إحصائياً عند مستوى ( $0.000$ )، وهي درجة ارتباط كبيرة القوة بحسب الإرشادات التي أوردها Cohen في تفسيره لقوة درجة الارتباط بين المتغيرين؛ حيث أشار إلى أن قوة معامل ارتباط كما يلي:

- (1) إذا كانت قيمة ( $r$ ):  $0.10 - 0.29$  فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة (ضعيفة).
- (2) إذا كانت قيمة ( $r$ ):  $0.30 - 0.49$  فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة (متوسطة).
- (3) إذا كانت قيمة ( $r$ ):  $0.50 - 1$  فقوة الارتباط بين المتغيرين بدرجة (كبيرة) (بالانت، 2006).

ولما كانت درجة الارتباط ( $r$ ) بين المتغيرين: (أبعاد القيادة التحويلية وبين هندسة العوامل البشرية العاطفية) ( $.54$ )، وهي درجة ارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند قيمة دلالة أقل من ( $0.001$ )؛ مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغير أبعاد القيادة التحويلية وهندسة العوامل البشرية العاطفية، فكلما زادت ممارسة المدرسات لأبعاد القيادة التحويلية كلما زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى معلمات مدارس منطقة نجران بدرجة كبيرة القوة.

كما دلت النتائج على أن هناك ارتباطاً موجباً بين ممارسة مدرسات المدارس لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات في مدارس نجران، وتفاوتت درجة قوة العلاقة كما يلي:

- حل ممارسة مدرسات المدارس لبعدها الاستشارة الفكرية في الترتيب الأول من حيث قوة علاقته بمتغير هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات؛ إذ بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) بينهما ( $0.56$ ) عند قيمة دلالة أقل من ( $0.000$ )؛ وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة وكبيرة بينها؛ فكلما زادت ممارسة مدرسات المدارس لبعدها الاستشارة الفكرية كلما زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى معلمات مدارس نجران بدرجة كبيرة.
- يليها في الترتيب الثاني: بعد التحفيز الإلهامي؛ إذ بلغ معامل ارتباطه ( $r$ ) بمتغير هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات ( $.50$ ) عند قيمة دلالة بلغت ( $0.000$ )؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما طردية موجبة وكبيرة القوة؛ فكلما زادت ممارسة مدرسات المدارس لبعدها التحفيز الإلهامي كلما زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى معلمات مدارس نجران بدرجة كبيرة القوة.
- ثم جاء بعد التأثير الإلهامي في الترتيب الثالث؛ إذ بلغ معامل ارتباطه ( $r$ ) بمتغير هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات ( $.48$ ) عند قيمة دلالة بلغت ( $0.000$ )؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما موجبة ومتوسطة القوة؛ فكلما زادت ممارسة مدرسات المدارس لبعدها التأثير الإلهامي كلما زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى معلمات مدارس نجران بدرجة متوسطة القوة.
- وفي الترتيب الرابع والأخير حل بعد الاعتبارات الفردية؛ إذ بلغ معامل ارتباطه ( $r$ ) بمتغير هندسة العوامل البشرية العاطفية للمعلمات ( $.46$ ) عند قيمة دلالة بلغت ( $0.000$ )؛ مما يعني أن العلاقة الارتباطية بينهما موجبة ومتوسطة القوة؛

فكلما زادت ممارسة مديرات المدارس لبعدها الاعتبارات الفردية كلما زاد مستوى هندسة العوامل البشرية العاطفية لدى معلمات مدارس نجران بدرجة متوسطة القوة.

**3-4- نتيجة فحص فرضية الدراسة ومناقشة نتائجها:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل الدراسي، التخصص).

ولفحص هذا الفرض؛ تم استخدام اختبار (التباين الأحادي لأنوفا One way Anova) للمقارنة بين متوسطات الفئات تبعاً للمتغيرات (الخبرة، الوظيفة، المؤهل)، كما تم استخدام (تي تست /t-test) للمقارنة بين متوسطي فئتي التخصص، ويبين النتائج الجدول (9).

جدول (9) نتائج اختباري تحليل التباين الأحادي أنوفا (One way Anova) و تي تست (T-test) لفحص الفروق بين متوسطات استجابة العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| 1- نتائج One way Anova لفحص أثر متغيرات |                | مصدر التباين | مجموع المربعات  | درجة الحرية       | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة الدالة | الدلالة اللفظية |
|---|----------------|--------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------|-----------------|
| سنوات الخبرة                            | بين المجموعات  | 1.381        | 3               | 0.460             | 1.756          | 0.155  | غير دالة    |                 |
|   | داخل المجموعات | 97.492       | 372             | 0.262             |                |        |             |                 |
|   | المجموع        | 98.873       | 375             |                   |                |        |             |                 |
| الوظيفة الحالية                         | بين المجموعات  | 0.566        | 2               | 0.283             | 1.073          | 0.343  | غير دالة    |                 |
|   | داخل المجموعات | 98.307       | 373             | 0.264             |                |        |             |                 |
|   | المجموع        | 98.873       | 375             |                   |                |        |             |                 |
| المؤهل الدراسي                          | بين المجموعات  | 3.992        | 2               | 1.996             | 7.847          | 0.000  | دالة        |                 |
|   | داخل المجموعات | 94.881       | 373             | 0.254             |                |        |             |                 |
|   | المجموع        | 98.873       | 375             |                   |                |        |             |                 |
| نتائج T-test لفحص أثر متغير التخصص      | فئتا التخصص    | العدد        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية    | قيمة T | قيمة الدالة | الدلالة اللفظية |
|   | إنساني         | 204          | 4.30            | 0.49              | 374            | -0.072 | 0.943       | غير دالة        |
| علمي                                    | 172            | 4.31         | 0.54            | 349.93            |                |        |             |                 |

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن قيمة (f) للمقارنة بين متوسطات استجابة العينة على أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بلغت (1.756)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.155)، كما أن قيمة (f) لمتغير الوظيفة الحالية بلغت (1.073)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.343)؛ لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن قيمة (T) للمقارنة بين متوسطي استجابة العينة على عبارات أداة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص بلغت (0.072)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.943)؛ لأنها أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما أن قيمة (f) لمتغير المؤهل الدراسي بلغت (7.847)، وهي دالة إحصائياً عند (0.000)؛ لأنها أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة العينة على أداة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي. ولمعرفة جهة دلالة الفروق؛ تم استخدام

اختبار Scheffe الذي أوضح نتائجها أن الفروق تُعزى لصالح فئتي مؤهلي (البكالوريوس، دبلوم) في مقابل ماجستير ودكتوراه.

وتأسيساً على ما سبق، تُقبل الفرضية السابقة بعد تجزئتها كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أداة الاستبانة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، التخصص).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على أداة الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي لصالح فئتي المؤهل (البكالوريوس، دبلوم) في مقابل فئة مؤهل الماجستير وما فوق. التوصيات والمقترحات:

بناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة وتقتح ما يأتي:

1. جاء محور القيادة التحويلية بمتوسط كلي (4.14 من 5)؛ أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، وبذلك توصي الباحثة بالحفاظ على هذا المستوى وتطويره بمزيد من الدورات التدريبية للمديرين في مجال القيادة التحويلية.
2. إعطاء الأولوية لبعده التأثير المثالي؛ حيث حصل على أقل المتوسطات (4.11)، وبذلك يلزم تدريب المديرين على ما يُعزز العلاقات الإنسانية، ومشاركة المعلمات عند تعرضهن للمخاطر، وقبلها أن يمثلن قدوة من خلال التزامهن بالقيم والمعايير الأخلاقية، ومشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات في قضايا العمل، ومهارات تعزيز الثقة وقبول المعلمات للتغيير، ومراعاة احتياجاتهن الشخصية.
3. كما تبين أن التحفيز الإلهامي جاء في المرتبة الثالثة، وبذلك تُوصي الباحثة بتدريب المديرين على أساليب التحفيز المستمر للمعلمات وتشجيعهن على إنجاز المهام، والعمل بروح الفريق، مع تزويدهن بكفايات وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمات، ومبادئ تفويض بعض صلاحياتهن للمعلمات ليكون مؤهلات للإدارة في المستقبل.
4. جاء بعد الاستشارة الفكرية ثالثاً، وبذلك تُوصي الباحثة وزارة التعليم والمناطق التعليمية بوضع مشاريع وبرامج تستهدف تنمية الإبداع لدى المعلمات، وتوجيههن لممارسة التفكير الإبداعي، وتقديم العون لهن لتطبيق الأفكار الجديدة، وتشجيعهن على حل المشكلات.
5. على مديرات ومديري المدارس تقدير إنجازات المعلمين، والاستماع لآرائهم وتجنب انتقادهم أمام بعضهم البعض، وقبل ذلك التعرف على الفروق الفردية فيما بينهم وإظهار الاهتمام الشخصي بهم جميعاً على حد سواء.
6. تبين وجود مستوى ممارسة كبير جداً في محور هندسة العوامل البشرية العاطفية؛ بمتوسط (4.56 من 5)، وبذلك توصي الباحثة بالحفاظ على المستوى المتميز لهندسة العوامل البشرية مع ترتيب إعطاء الأولوية للمجالات؛ التأملية (4.46)، ثم الإدراك الغريزي (4.57)، وأخيراً الإدراك السلوكي (4.65). ومع أنها حصلت على متوسطات كبيرة جداً، فإنه:
7. من المهم والضروري إشراك جميع المعلمات في صناعة القرارات، عبر الاجتماعات الرسمية وجلسات العصف الذهني.

8. من الضرورة بمكان العمل على إعداد مديرات الصف الثاني، عبر التأهيل المقصود والمعد له، كذلك التدريب الفعلي عبر تفويض المهام كلٌّ بحسب قدراته ومهاراته.
9. على المديرات إشراك جميع المعلمات في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، مع الاهتمام بمشكلات المعلمات الفردية، والتعامل مع الجميع بذات الاهتمام والمتابعة، والتفويض لمن يتمتعن بالمهارات اللازمة والمطلوبة، كتدريب عملي وكذلك وسيلة لإعداد مديرات المستقبل.
10. ضرورة تعيين المديرات من قبل الإدارة المختصة على ضوء مهارات وخصائص وسمات القيادة التحويلية بأبعادها، وتشجيع الكوادر التي تتوفر فيها هذه الصفات للتقدم للمناصب القيادية.
11. أهمية تصميم برامج تدريب للمديرات والمعلمات على مستوى إدارة التعليم بالمنطقة (برامج متقدمة) وإدارات المدارس بهدف رفع الكفاءات والارتقاء بالمهارات، وذلك ببرامج تُوضع بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، على أن يُقاس الأثر التدريبي بعد هذه البرامج للوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعية.
12. من المهم تصميم برامج تدريب لمديرات المدارس والمعلمات المتميزات (بغرض إعداد صف ثان للمديرات) من قبل الإدارة المختصة بالتدريب في إدارة التعليم بالمنطقة، على أن تتناول هذه البرامج أنماط القيادة، لا سيما القيادة التحويلية؛ كون نمط القيادة هو العامل الأكثر أهمية في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المنشودة لأي مؤسسة.
13. ضرورة الأخذ في الاعتبار الخصائص الفسيولوجية والنفسية والعقلية لجميع العاملين في المدارس عند تصميم المباني واختيار الأجهزة والآلات والمعدات من قبل الجهات المعنية لتهيئة بيئة تنظيمية داعمة وآمنة.
14. كما تقترح الباحثة إجراء دراسة مماثلة على مستوى جميع مدارس المنطقة: بنين وبنات.

## المراجع

- آل مربع، منى حسن عبدالله. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، (194)، (2)، 241-278.
- بالانت، جولية. (2006). *التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS*، ترجمة باعتماد: خالد العامري، (ط1). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- البلوي، خليفة حماد خليفة. (2023). القيادة التحويلية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15 (3)، 61-114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1371750>
- بن سعود، علي سيف (2018). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساس في محافظة شمال الشرقية سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- بو ظريفة، حمو (2011). *مدخل للأرغونوميا، مخبر الوقاية والأرغونوميا*. (ط1). الجزائر: دار الأمة للنشر.

الجهني، نعيم بن عطا الله؛ القحطاني، شايع بن خالد؛ مرسي، مرفت محمد؛ والشملان، خالد بن عبد العزيز. (2018)، *نماذج معاصرة في القيادة*. (ط1). الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

الحراشنة، محمود عبود. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطور التنظيمي. *المؤتمر التربوي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة، بعنوان التربية آفاق مستقبلية*، الفترة من 12-15 أبريل 2015، مركز الملك عبد العزيز الحضاري.

حسن، هبه بدران؛ غبور، أماني السيد؛ مصطفى، عبد العظيم السعيد؛ والهلالي، الهلالي الشربيني. (2022). تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (481)، 65-542.

<https://doi.org/10.21608/mbse.2021.107159.1070>

حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة دمشق.

درويش، صبري ماهر. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية*، (78)، 140-100.

السفياني، هلال محمد؛ الحجبي، محمد أحمد؛ باذيب، أحمد عمر؛ وردمان، أفرح عبدالله. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 1 (8)، 107-130 <https://doi.org/10.56793/pcra221385>

السمان، نائر؛ والعبيدي، إسلام. (2012). تطبيقات الهندسة البشرية في معمل الألبسة الولادية في الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9 (28)، 163-137.

صحراوي، ميمية؛ ومسعودي، زكرياء. (2023). دور القيادة التحويلية في إحداث التطوير التنظيمي. *مجلة المجتمع والرياضة*، 6 (1)، 208-228 <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/19699>

العبدلي، سليمان بن ناجم؛ وفضل، محمود عبد التواب (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (28)، 544-571 <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i28.653>

عصفور، سامر يوسف. (2020). واقع هندسة العوامل البشرية (الأرغونوميا) في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تطويره. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة الأقصى، غزة.

علي، شيماء أحمد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، جامعة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 5 (1)، 311-356 <https://doi.org/10.21608/jyse.2020.111045>

الفتوح، أثير بنت سالم. (2022). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2 (15)، 1-21

<https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

محمد، سناء مصطفى؛ والأشرم، رضا إبراهيم. (2022). العلاقة بين القيادة الروحية وهندسة العوامل البشرية العاطفية لدى العاملين في جامعة أسيوط. *مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية*، 30(1)، 1-21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1357771>

المدرع، سفر بن بنحيت المدرع؛ والرويس، شيخة سلطان. (2019). الهندسة البشرية وعلاقتها بالانحماك الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*، 68، 109-160. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1003796>

هلال، هناء؛ ومحمود، زينب. (2012). تحديث البيئة المدرسية للأطفال المعاقين حركيًا في ضوء مفهوم الأرجونوميكا: الهندسة البشرية. بحث منشور. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 13(4)، ص. 1893-1913.

وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية (2023). موقع وزارة الداخلية <https://cutt.us/YG6Jj>

Jiao, J. R, Xu, Q, & Du, J, (2007). Affective Human Factor Design with Ambient Intelligence. In M. Muhlhjuser et al. (Eds): Am I 2007. workshops, CCIS II European Conference on Ambient Intelligence (PP. 301-313). Springer, Berlin, Heidelberg.

Afshar, m, Bahrami, A, & Hamedian, N. (2019). Relationship between Knowledge of ergonomics and workplace condition with musculoskeletal disorders among nurses, *International Archives of Health Sciences*, 6(3), 121-126.

Alobaidani, K. A. A, & Hashim, N, h. (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, *Journal of Educational, and Psychological Sciences*, Volume (4), Issue (11), P: 67 – 80.

Carayon, P, Xie, A, & Kianfor, S, (2014). Human factors ergonomics as a patient safety practice, *BMJ Quality & Safety*, 23(3), 196-205.

Dahlgaard, J. J, Schutte, S, Ayas, E, & Dahlgaard – Park, S.M, K. (2008), /affective engineering design. *The TQM Journal*, 20 (4), 299-311. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>

Ismail, S, Rahman, A. A. A, Ismail, A. R, Daud, K. A. M, & Khdzir, N, (2017). Internet marketing strategy for furniture industry: a research based ergonomics sofa. *Advances in Human factor, Business Management, Training and Education*.pp: 571-579.

Jensen, M, Potočnik, K, & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845.

Jeveremovic, S, Savic, D, & Janjic, P. (2019). *Human engineering in school zone*, *Transportation Research Procdia*, 40, 1396 – 1403.

Kim, E. J, & Park, S. (2020). *Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study*. *Leadership & organization development journal*, 41(6), 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>

Li, x, Zhao, W, Zheng, Y, Wong, R, & Wang, C, (2014), *Innovative product design based on comprehensive customer requirement of different cognitive levels*, *The scientific world Journal*, 2014, ID 627093, 11 pages.

Norman, D. A, (2013). *The design of everyday thing* (reprint edn). New York: Basic Books.

Seidman, W, McCauley, M, (2011): *Transformational Leadership in A transactional world*, *oDPRAClitioner*, 40 (2).

Waruwu, H, Asbari, M, Purwanto, A, Nugroho, Y. A, Fikri, M. A. A, Fauji, A, & Dewi, W. R. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed



e-ISSN: 1658 – 7472

Vol. 10

No.: Special Issue

January – March 2024

Kingdom Saudi Arabia  
Ministry of Education

Al Baha University

University Vice Presidency for  
Postgraduate Studies and Scientific  
Research

Al Baha University Journal for  
Humanities

Published by Al-Baha University  
Periodical - Scientific - Refereed

**Vision:** To be a scientific journal characterized by publishing scientific research that serves the goals of comprehensive development in the Kingdom of Saudi Arabia; serving original scientific research nationally and internationally; contributing to the development of research capabilities of university members and the like inside and outside the university as well as the country.

**Mission:** Activating the university's role in raising the level of research performance of its employees to serve the university's goals, achieve the desired development goals, and increase constructive interaction with local, regional, and global community institutions.

**Chairman of the Editorial Board:**

Prof. Saeed ibn Ahmed Eidan Al-Zahran

**Deputy Chairman of the Editorial Board:**

Prof. Mohammad Hasan Zahir Al Shihri

**Director of the Editorial Board:**

Dr. Yahya Saleh Hasan Dahami,  
Associate Professor

**Members of the Editorial Board:**

Prof. Fahad Mohammad Al Harithi

Dr. Ahmad Mohammad Al Fagaih,  
Associate Professor

Dr. Abdullah ibn Zahir Al Thagafi

e-ISSN: 1658 – 7472

PO Box: 1988

Tel: 00966 17 7274111/ 00966

17:7250341

Ext: 1314

Email: [huj@bu.edu.sa](mailto:huj@bu.edu.sa)

Website:

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>

## Contents

**Introduction to the journal** .....

**Editorial Board of Al Baha University Journal for Human Sciences** .....

**Contents** .....

| Research  | Researcher                             | Pages     |
|---|--|-----------|
| The reality of school principals' practice in the Najran region regarding the dimensions of transformational leadership and its relationship to engineering the emotional human factors of teachers from the point of view of female principals and teachers        | Noha Othman Abdul Majeed Arbab         | 1 - 30    |
| Deviating from the Norm between Approval and Consideration for Linguistic Taste   | Haneen Abdullah Mohammed Al-Shanqiti   | 31 - 60   |
| What is dictum in book of (Succession in Arabic Language) for ibn Jeni (392H.) Study and investigation  | Nawaf Ahmad Uthman Hakami              | 61 - 105  |
| Facilitating and Criticizing Grammar by Mahmoud Al-Tanahi   | Obaid bin Ahmed bin Obaid Al-Maliki    | 106 - 135 |
| Da'wah Discourse for Countering Cyberterrorism: Charter of Makkah as an Example   | Noura Mohammed Ahmed Al-Juwair         | 136 - 173 |
| Conditions of Leasing Assets and their Application to Electronic Leasing Contracts: Hotel Leasing as a Model  | TALAL AIYD SALEM AL-GEHANI             | 174- 217  |
| A proposed strategy to activate the secondary school's contribution to the political upbringing of its students in the Kingdom of Saudi Arabia  | Norah Nasser S Alowayyid               | 218 – 266 |
| Ruling on Purchasing Additional Warranties on Goods   | Jamal Tawfiq Abdel Magsoud Rathwan     | 267 – 302 |
| Jurisprudence Judgements Towards Babies' Carriers Usage During Asceticism   | Adel ibn Saad Harthi                   | 303 – 334 |
| Al-Burraq a doctrinal study in the light of texts of the Qur'an and Sunnah  | Sharaf Ad-Din Hamed Al-Badawy Mohammad | 335-370   |
| Doctrinal Issues in the Hadith of Ali Ibn Abi Talib, may Allah be pleased with him in the commencement of prayer (I turned my face towards He who created the heavens and earth, inclining towards truth, and I am not of those who associate others with Allah...) | Ghowaid Shabab Saleh Alghamdi          | 371-405   |
| Provision on insurance for the escape of a domestic worker (jurisprudence study)  | Hayat Abdullah Mohamad Almutlaq        | 406-437   |
| Provisions for documenting transactions in the personal status system compared to Islamic jurisprudence   | Saleh Ali Saadi Al Manna Al-Shamrani   | 438-482   |
| Saudi Aramco's Role in Advancing Arabic Language and Identity: A Descriptive Study  | Wedad bint Saleh Al-Qarawi             | 483-534   |
| Investigating the Problem of Equivalence in the Translating Process at Al-Baha University, Saudi Arabia. A Case Study in Al-Aqiq (English)  | Majdi Eltayeb Elbashir Mohammed        | 535-552   |



# Special Issue

e-ISSN: 1658 – 7472

January – March 2024

## Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed



Published by Al Baha University

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed



Published by Al Baha University