

## المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal for Research and Educational Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



**Flexible Leadership and Its Relationship with Job Satisfaction Levels among Early Childhood Teachers in Jazan Educational Schools.**

القيادة المرنة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدارس تعليم جازان

**Fatimah Mohammed Yahya Al-Darsi**

Master's Researcher in Educational Administration,  
Jazan University - Kindergarten Teacher, Jazan  
Education Administration.

أ. فاطمة محمد يحيى الدرسي  
باحثة ماجستير الإدارة التربوية بجامعة جازان، معلمة رياض  
أطفال، إدارة تعليم جازان.

Email: ffa0ima200@gmail.com

### KEY WORDS:

Flexible Leadership, Job Satisfaction, Early Childhood.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة المرنة، الرضا الوظيفي، الطفولة المبكرة.

### ABSTRACT:

This research aimed to explore the degree of implementation of flexible leadership dimensions by early childhood school principals in Jazan Educational Directorate and to assess job satisfaction levels among teachers in this stage from their perspectives. It also sought to examine the differences in teachers' responses regarding the degree of implementation of flexible leadership dimensions by principals and their job satisfaction levels based on the variables of academic qualification and years of teaching experience. The research followed a descriptive approach, incorporating both survey and correlational methods. A questionnaire was developed to gather data on the degree of implementation of flexible leadership dimensions and job satisfaction levels. The study sample consisted of 235 early childhood teachers, selected using systematic random sampling. The results revealed that the degree of implementation of flexible leadership dimensions by principals and job satisfaction among teachers were moderate overall and across each dimension. Furthermore, there were no statistically significant differences at the ( $\alpha = 0.05$ ) level between the mean scores regarding the degree of implementation of flexible leadership and job satisfaction based on teaching experience and academic qualification. Based on these findings, a set of recommendations and suggestions were provided.

### مستخلص البحث:

استهدف البحث الكشف عن درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، وتعرف درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة من وجهة نظرهن، بالإضافة إلى تعرف الفروق في استجابات المعلمات حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، وتعرف درجة الرضا الوظيفي لديهن وفق متغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) واتبع البحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وأعدت الباحثتان استبانة لجمع المعلومات حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، ومقياس الرضا الوظيفي؛ فيما تكونت عينة البحث الأساسية من (٢٣٥) معلمة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، وأسفرت النتائج عن أن درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة جاء متوسطاً ككل ولكل محور من محاور أداتي البحث، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات عينة البحث حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد الإدارة المرنة، وتعرف درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة وفق متغيري عدد سنوات الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

**المقدمة:**

في ظل التحولات السريعة والمتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم، خاصة في مجالي التكنولوجيا والتعليم، برزت تحديات جديدة في بيئة العمل المدرسي؛ حيث شهدت أساليب التعليم والتعلم تغيرات ملحوظة، إلى جانب تزايد الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمعلمين والطلاب، ومع تنوع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات التعليمية، بات من الضروري وجود قيادة تربوية تتمتع بالكفاءة والقدرة على تلبية هذه الاحتياجات، وتحفيز الكوادر من خلال خلق بيئة عمل متجددة ومحفزة، ومن ثم أصبح من اللازم أن تعتمد الإدارة المدرسية أساليب مرنة تواكب هذه المتغيرات؛ حيث تمثل الإدارة المرنة أداة ضرورية لدعم المدارس في تحقيق أهدافها التربوية وضمان جودة التعليم بما يتماشى مع متطلبات العصر.

وتشير القيادة المرنة (Flexible Leadership) إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المرنة القابلة للتعديل والتغيير وفقاً لمتطلبات العمل، لمساعدة المؤسسة على التكيف مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، إضافة إلى خلق الأداء المتميز والتنافس (Ngo & Loi, 2008). وفي هذا الصدد أشار (Ugarte, et al., 2022) إلى أن القيادة المرنة عبارة عن استراتيجية إدارية تتطلب درجة من الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات لضمان تحسين جودة المدارس، وهي تُعنى بإعطاء الفرق التعليمية قدراً من الحرية في تنفيذ الأساليب التربوية والتكيف مع المتغيرات والاحتياجات المختلفة في بيئة المدرسة. كما ذكر (المشاقبة، ٢٠٢٣) أنها تلك الممارسات القيادية التي يتبعها أعضاء المؤسسة وتشمل المرونة والتشاركية والأخذ بالمتغيرات في اتخاذ القرارات وتيسير العمل وتنمية الكوادر الأكاديمية داخل المؤسسة التعليمية.

وتقوم القيادة المرنة على بعدين أساسيين هما: بعد العمل، حيث يركز القائد على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال التعاون المستمر مع العاملين، مع التركيز على الأداء والمهارات المطلوبة، والتقييم الموضوعي القائم على المكافآت أو العقوبات وفقاً لمستوى الالتزام بالعمل (الصليبي، ٢٠٠٨: ص. ٩١؛ عياصرة، ٢٠٠٧، ص. ٤٠). أما بعد العلاقات الإنسانية، فيتمحور حول خلق بيئة عمل داعمة نفسياً، حيث يهتم القائد بالجانب المعنوي للعاملين، ويسعى لحل مشكلاتهم وتعزيز الشعور بالانتماء، مما يسهم في خفض التوتر وتحفيز الأداء الإيجابي (عياصرة، ٢٠٠٧، ص. ٤٤؛ المعايطة، ٢٠٠٧، ص. ٢٩٤). كما تشمل القيادة المرنة التكيف مع التغيير، حيث يُظهر القائد القدرة على تعديل أساليبه واستراتيجياته استجابةً للظروف المتغيرة. كما يتطلب التوازن بين المهام والعلاقات، مما يعني تحقيق التوازن بين إنجاز الأهداف وبناء علاقات

إيجابية مع الفريق. كذلك، يتضمن التفكير الاستراتيجي الذي يتطلب وضع رؤية مستقبلية وتطوير خطط طويلة الأمد مع مراعاة التحديات المحتملة. كما ينبغي للقائد اتخاذ قرارات فعالة وسريعة ومدروسة في ظل حالة عدم اليقين، إلى جانب التواصل الفعال الذي يتضمن نقل المعلومات بوضوح والاستماع إلى ملاحظات الفريق لتعزيز التعاون وتنسيق الجهود (Norton, 2010).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن القيادة المرنة تتطلب مجموعة من العناصر الأساسية التي تمكن القائد من التعامل مع التحديات بفعالية. تشمل هذه العناصر القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والظروف المتغيرة، والتواصل الفعال الذي يعزز الفهم المتبادل ويسهم في بناء علاقات قوية داخل الفريق. كما يتطلب الأمر تحفيز الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية، والمشاركة في صنع القرار لضمان مشاركة الجميع في تحديد المسارات المستقبلية. من جوانب القيادة المرنة أيضاً الدعم العاطفي للأفراد لتشجيعهم على التفوق، وتطوير المهارات المستمر لضمان جاهزية الفريق، وأخيراً إدارة الأزمات بمرونة وابتكار لحل المشكلات وتجاوز التحديات بشكل سريع وفعال.

كما تُعد القيادة المرنة أحد أبرز أساليب القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في بيئات العمل المتغيرة، إذ تمتاز بقدرتها على التكيف السريع ومواكبة التحولات، مما يعزز من كفاءة المؤسسات وجودة خدماتها (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)؛ حيث تقوم القيادة المرنة على مبدأ الانسيابية وتجنب البيروقراطية، مع الاعتماد على خطط واضحة لمواجهة تحديات العمل، وتستهدف رفع الإنتاجية وتحسين الجودة وتعزيز التنافسية، إلى جانب خفض الهدر في الموارد (أحمد، ٢٠١٩؛ الطلاع وآخرون، ٢٠١٧). كما تتميز القيادة المرنة بتبني التحسين المستمر والإدارة المرئية، مما يسهم في توضيح السياسات والأساليب لجميع الأفراد في المؤسسة ويشجع على اتخاذ قرارات مدروسة. ويمتاز القائد المرن بدعاه المستمر للأفراد، وحسن تعامله معهم، وامتلاكه رؤية مستقبلية واضحة، مما يجعل القيادة المرنة أداة قوية لتحقيق التميز والتطور المؤسسي (عبد الله، ٢٠٢٠).

وفي هذا الصدد أشار (Ugarte, et al., 2022) إلى أن القيادة المرنة تُعزز من قدرة المدارس على التكيف مع التغيرات السريعة في نظام التعليم ويشجع على الابتكار والإبداع داخل الفرق التعليمية. كما أشار (Patience & Rose, 2022) إلى أن القيادة المرنة ذات أهمية كبيرة للمعلمين في المدارس لأنها تتيح لهم القدرة على التكيف مع التغيرات اليومية وتلبية احتياجات الطلاب بطرق مرنة وفعالة، كما تدعم المعلمين من خلال توفير بيئة عمل أكثر

الصناعات الخفيفة، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة المرنة والأداء المميز كانا مرتفعين، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما.

وأجرى العموش (٢٠٢٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى النضج الوظيفي، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، حيث شملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية بإقليم الشمال، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المرنة كانت مرتفعة على جميع المجالات عدا مجال الموضوعية الذي جاء بدرجة متوسطة، كما لم تظهر فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، في حين وجدت علاقة ارتباطية دالة بين القيادة المرنة والنضج الوظيفي.

وأخيراً هدفت دراسة بكرى وآخرون (٢٠٢٤) إلى الكشف عن درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية وعلاقتها بإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كوفيد-١٩، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المرونة في القيادة وإدارة الأزمات كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرونة في القيادة وإدارة الأزمات.

وقد اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والمسحي، معتمدة على أداة الاستبانة في جمع البيانات، مما يعكس اتجاه الباحثين نحو فهم العلاقات بين القيادة المرنة ومختلف المتغيرات من خلال أساليب كمية. وقد أظهرت النتائج بشكل عام ارتباط القيادة المرنة إيجابياً بعدد من المتغيرات، مثل إصلاح المناهج الدراسية، والنضج الوظيفي، والأداء المميز، وإدارة الأزمات، كما كشفت بعض الدراسات عن مستويات مرتفعة لممارسة القيادة المرنة في المؤسسات التعليمية والصناعية، بدون وجود فروق دالة إحصائية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية، باستثناء بعض الفروق التي ظهرت في مجالات محددة، مثل الخبرة في القيادة والإدارة. وتؤكد هذه النتائج أهمية القيادة المرنة في تعزيز الأداء والتكيف مع التحديات التنظيمية والتعليمية المختلفة، مما يدعم ضرورة تبني ممارساتها في المؤسسات المختلفة. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتركيزه على القيادة المرنة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بمدارس تعليم جازان، وهو سياق لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت

مرونة، مما يسمح لهم بإدارة أوقاتهم ومواردهم بشكل أفضل، مما قد يساعدهم على تحسين تفاعلهم مع الطلاب وتقديم تعليم عالي الجودة، ويعزز من مستوى رضاهم الوظيفي وكفاءتهم في الفصل الدراسي. ويؤكد ذلك نتيجة دراسة الجرجري والعلاف (٢٠٢١) التي أشارت إلى الدور الإيجابي لممارسة المرونة في القيادة التربوية على تعزيز إدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كوفيد-١٩، ونتيجة دراسة بكرى وآخرون (٢٠٢٤) التي أشارت إلى دورها الإيجابي في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

وقد تناولت دراسات عدة القيادة المرنة وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ حيث أجرى تايلور (Taylor, 2017) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين عوامل القيادة الرشيدة (المرونة) وإصلاح المناهج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة المرنة ترتبط إيجابياً وبشكل دال إحصائياً بنجاح إصلاح المناهج.

كما أجرى السنين (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها، واعتمدت على المنهج الوصفي، حيث شملت العينة جميع وكلاء المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالأحساء وعينة عشوائية طبقية من المعلمين، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية جاءت عالية، كما لم تظهر فروق دالة إحصائية وفقاً للقطاع التعليمي، العمل الحالي، وحجم المدرسة، في حين ظهرت فروق دالة في مجال "القيادة والإدارة" لصالح ذوي الخبرة "٥ سنوات فأقل".

وهدف دراسة المشاقبة (٢٠٢٣) إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة المرنة لرؤساء الأقسام ومستوى النضج الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وطبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المرنة ومستوى النضج الوظيفي كانا مرتفعين، كما لم تظهر فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، الرتبة الأكاديمية، والكلية، في حين ظهرت علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة المرنة والنضج الوظيفي.

كما استقصى محروس (٢٠٢٣) في دراسته العلاقة بين القيادة المرنة والأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، واعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة عينة عشوائية من العاملين في شركة

بشكل مباشر على جودة التعليم، كما يعزز من التزام المعلمين المهني يعتبر، ويزيد من دافعهم للقيام بمهامهم بفعالية؛ فعندما يشعر المعلمون بالرضا عن عملهم، يكونون أكثر استعدادًا للاستثمار في جهودهم وتطوير أساليب التدريس، مما ينعكس إيجابيًا على تفاعلهم مع الطلاب ونجاح العملية التعليمية، كما يرتبط الرضا الوظيفي بشكل وثيق بالاستقرار الوظيفي للمعلمين واهتمامهم.

وقد أشارت دراسة كمال (٢٠١٢) أن الرضا الوظيفي يشمل عدة جوانب هامة تؤثر في تجربة الموظف في العمل، وهي: الرضا عن المرتبات والمزايا المادية، الرضا عن مدى تحقيق الذات، الرضا عن طبيعة العمل وظروفه، والرضا عن علاقته بالمسؤولين. كما أن مسببات الرضا عن العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: التنظيمية والشخصية. المسببات التنظيمية تشمل نظام العوائد (مثل الحوافز والترقيات)، الإشراف (حيث يؤثر الإدراك بوجود إشراف عادل)، سياسة المنظمة (وجود أنظمة ولوائح تسهل العمل)، تصميم العمل (الذي يتيح التنوع والمرونة)، وظروف العمل الجيدة (مثل الإضاءة والتهوية وحجم المكتب). أما المسببات الشخصية فتتعلق بالعوامل النفسية مثل احترام الذات، حيث يميل الأفراد الذين يعترفون بأنفسهم إلى الرضا عن عملهم، وقدرة تحمل الضغوط (حيث يساهم التكيف مع الضغوط في الرضا)، والمكانة الاجتماعية (فكلما ارتفعت مكانة الفرد وظيفياً زاد رضاه عن عمله) (عباس، ٢٠١١، ص. ٢٢٤-٢٢٥؛ عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص. ١١٣؛ ماهر، ٢٠٠٣، ص. ٢٣١).

وقد أشارت الدراسات إلى أن مرحلة الطفولة المبكرة تلعب دوراً أساسياً في تنمية مهارات الطفل المتنوعة، مما ينعكس إيجابياً على حياته على المدى القصير والطويل (Lino, 2016). ومع تزايد التحديات في تجويد التعليم، تتضح أهمية إعداد معلمات رياض الأطفال والطفولة المبكرة وتدريبها بشكل ملائم، حيث تعتبر الركيزة الأساسية في العملية التعليمية والمسؤولة عن النمو المعرفي والوجداني للطفل، ودورها يمتد كموجهة ومرشدة للأطفال (العامري، ٢٠٠٩؛ إبراهيم، ٢٠٠٨). ومن ثم أشارت دراسة (Jiang et al., 2019) إلى أهمية الرضا الوظيفي لمعلمات الطفولة المبكرة لما له من تأثير على جودة البيئة التعليمية في مرحلة الطفولة المبكرة؛ حيث يلعب الرضا الوظيفي دوراً جوهرياً في تعزيز أداء المعلمات وقدرتهن على التعامل بإيجابية مع الأطفال، مما يساهم في تحسين جودة التعليم المقدم. وتشير الدراسة إلى أن تمكين المعلمات والشعور بالدعم ضمن مناخ تنظيمي مشجع يؤدي إلى زيادة شعورهن بالرضا عن العمل، مما يعزز من التزامهن ويحفزهن على تقديم تجارب تعليمية غنية للأطفال؛ لذا، فإن توفير بيئة عمل داعمة تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف

غالبًا على القيادة المرنة في مؤسسات التعليم العالي أو القطاعات الصناعية، كما اهتمت بمتغيرات أخرى دون التركيز على الرضا الوظيفي في هذه المرحلة التعليمية الحساسة. علاوةً على ذلك، فإن بيئة الطفولة المبكرة تتطلب قيادة مرنة تتلاءم مع طبيعة العمل في هذه المرحلة، مما يساهم في توضيح مدى تأثير القيادة المرنة على رضا المعلمات، وبالتالي تحسين البيئة التعليمية للأطفال.

ويتضح مما سبق أن القيادة المرنة نموذج إداري حيوي وأساسي في تطوير بيئة العمل المدرسية واستجابتها للتحديات المتزايدة في مجالي التكنولوجيا والتعليم، فالإدارة المرنة تدعم تكوين فرق تعليمية أكثر إبداعاً، وتتيح للمعلمين مرونة أكبر في تنفيذ مهامهم، مما يساهم في رفع جودة التعليم وتعزيز رضا المعلمين عن وظائفهم، وبفضل تجنبها للبيروقراطية واعتمادها على خطط واضحة وقرارات مدروسة، تساعد القيادة المرنة في خلق بيئة تعليمية محفزة تشجع على الابتكار، مما يجعلها ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في قطاع التعليم.

ويعد الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) أحد الجوانب التي قد تتأثر بالأساليب الإدارية المتبعة داخل المؤسسات التعليمية، وهو يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يكنها الفرد تجاه حلقتي من حلقات الاتصال والتفاعل (الوظيفي، المنظمة) والتي تواجههم داخل الكيان التنظيمي كنتيجة لإدراكه بإشباعهما لقيمة ما، وذلك فيما يتعلق بالعوامل الوظيفية والعوامل التنظيمية (عبد العال، ٢٠٠٨). كما يرى مورجان (Morgan, 2010) أنه يشير إلى الدرجة التي يشعر بها الأفراد بالرضا عن جوانب مختلفة من عملهم، بما في ذلك طبيعة العمل، بيئة العمل، والتعويضات.

وللرضا الوظيفي أهمية كبرى للعديد من الأطراف سواء كان للمجتمع أو للمنظمة أو للفرد نفسه؛ فبالنسبة للمجتمع يخفض الرضا الوظيفي من نسبة البطالة، ويؤدي إلى زيادة الناتج القومي كنتيجة لزيادة رضا العاملين عن وظائفهم، كما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد حيث زيادة درجة الكفاءة والفاعلية، كما يساهم في رفع مستويات المعيشة الخاصة بأفراده، وبالنسبة للمنظمة يساهم الرضا الوظيفي في زيادة درجة ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلف والإهمال، وبالنسبة للفرد نفسه يحد من معدلات الإصابة أثناء العمل، ويؤدي إلى زيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة لرضاه عن العمل، كما يحقق الاستقرار والأمن الوظيفي (عبد الرحمن، ٢٠٠٧).

وبالنسبة للمعلمين أشار أكومولافي وأوجونماكين (Akomolafe & Ogunmakin, 2014) إلى أن الرضا الوظيفي يعد عنصرًا حاسمًا في أداء المعلمين؛ حيث يؤثر

دالة إحصائيًا في الرضا الوظيفي والانتماء المهني وفقًا للمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، وفروق في الرضا الوظيفي لصالح المعلمين اللاتي تقل أعمارهن عن ٢٥ سنة، في حين لم تظهر فروق دالة وفقًا لمتغيرات سنوات الخدمة والحالة الاجتماعية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني.

وأخيرًا، هدفت دراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١) إلى استقصاء العلاقة بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، والفروق في مستوى التعاطف والرضا الوظيفي وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة معلمات من روضات الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، وطبقت عليهن مقياس التعاطف ومقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى التعاطف والرضا الوظيفي كان متوسطًا، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيًا بين التعاطف والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة الأكبر.

وقد اتفقت الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والتحليلي، معتمدةً بشكل أساسي على أدوات كمية مثل الاستبانات والمقاييس النفسية في جمع البيانات، مما يعكس توجه الباحثين نحو قياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات رياض الأطفال بأساليب إحصائية دقيقة. وأظهرت النتائج بشكل عام أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابيًا بعدة متغيرات، مثل دافعية الإنجاز، التمكين الإدراكي، تقدير الذات، الانتماء المهني، والتعاطف، مع تفاوت مستويات الرضا بين المتوسط والمرتفع حسب طبيعة العينة والسياق البحثي. كما كشفت بعض الدراسات عن عدم وجود فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، بينما أظهرت دراسات أخرى وجود فروق لصالح فئات معينة مثل المعلمات الأصغر سنًا أو الأكثر خبرة. وتعكس هذه النتائج أهمية دراسة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، لما له من دور في تعزيز جودة البيئة التعليمية. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتركيزه على دور قادة المدارس في توفير بيئة العمل المناسبة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، وهو منظور لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على العوامل النفسية والتنظيمية الداخلية دون التطرق إلى دور الإدارة المرنة في تحسين بيئة العمل وتوفير مناخ داعم يتكيف مع التحديات المتغيرة في هذه المرحلة التعليمية الحيوية.

التعليم في مرحلة رياض الأطفال من خلال تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

وقد تناولت دراسات عدة موضوع الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات، حيث أجرى سليمون وآخرون (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الفنية في مدينة طرطوس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة معلمي ومعلمات التربية الفنية، وطبقت عليهم مقياسي دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى كل من دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي كان متوسطًا، كما كشفت عن وجود علاقة دالة إحصائيًا بين المتغيرين، في حين لم يظهر تأثير للتفاعل بين الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة على مستوى دافعية الإنجاز أو الرضا الوظيفي.

كما استقصى Jiang et al., (2019) في دراسته العلاقة بين التمكين الإدراكي للمعلمين، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي لدى معلمي رياض الأطفال في مدينة شنغهاي بالصين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة معلمي رياض الأطفال الذين تم اختيارهم عشوائيًا، وطبقت عليهم النسخ الصينية من مقاييس التمكين الإدراكي، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود علاقات دالة إحصائيًا بين المتغيرات الثلاثة، كما كشفت نماذج المعادلة الهيكلية أن التمكين الإدراكي تنبأ إيجابيًا بالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، ولعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين التمكين الإدراكي والمناخ التنظيمي.

وهدف دراسة كاتبتي وسليطين (٢٠٢٠) إلى معرفة العلاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدينة دمشق، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت العينة معلمي ومعلمات المدينة، وطبقت عليهم مقياس تقدير الذات ومقياس الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى كل من تقدير الذات والرضا الوظيفي كان متوسطًا، كما وجدت علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين المتغيرين، ولم تظهر فروق دالة إحصائيًا وفقًا لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية.

كما أجرى أحمد (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بمستوى الانتماء المهني لديهن، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة معلمات رياض الأطفال وتم اختيارهن عشوائيًا، وطبقت عليهن استبانتي لقياس الرضا الوظيفي والانتماء المهني، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعًا، ومستوى الانتماء المهني جاء مرتفعًا جدًا، كما وجدت فروق

تحديد مستوى رضا المعلمين الوظيفي، فمن أبرز العوامل المتعلقة بالإدارة التي تؤثر على هذا الرضا دعم الإدارة للمعلمين، والذي يشمل توفير الموارد اللازمة وتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية، كما يعتبر التقدير والاعتراف بجهود المعلمين من قبل الإدارة عنصرًا أساسيًا في تعزيز رضاهم، كما أن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون التعليمية تعزز شعور المعلمين بالتمكين والمشاركة الفعالة، وأخيرًا، فإن فعالية القيادة الإدارية وأسلوب القيادة الذي تتبعه الإدارة المدرسية يؤثر بشكل كبير على مدى رضا المعلمين عن بيئة العمل (Naz, 2017).

وقد أشار (ركاج والعبادلة، ٢٠١٧) أن المؤسسات التي يقودها شخص ذو مرونة فكرية تعد من أنجح المؤسسات والإدارات وأكثرها فعالية. وفي هذا الصدد أشارت دراسة جهان وآخرون (Gahan et al., 2021) إلى أن أسلوب القيادة المرنة يُعزز من قدرة المعلمين على التكيف مع التغيرات السريعة في سياق التعليم، مما يتيح لهم فرصًا أكبر للتفاعل مع تحديات العمل بشكل إيجابي، كما يدعم الابتكار من خلال منح المعلمين حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بأساليب التدريس والتعامل مع الطلاب، ونتيجة لذلك قد يشعر المعلمون بأنهم أكثر تمكينًا ومشاركة، مما يعزز من دافعيتهم والتزامهم المهني؛ فعندما تكون بيئة العمل مرنة، يصبح المعلمون أكثر قدرة على إدارة الضغوط والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للطلاب، مما يساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ويؤكد ما سبق نتائج دراسات عدة؛ حيث أشارت دراسات كل من (البكري وآخرون، ٢٠٢٤؛ الجرجري والعلاف، ٢٠٢١؛ العموش، ٢٠٢٤؛ المشاقبة، ٢٠٢٣)، إلى الدور الإيجابي للقيادة المرنة في تنمية الموارد البشرية والنضج الوظيفي، وإدارة الأزمات، وإمكانية التنفيذ الاستراتيجي.

وعلى الرغم من أهمية الرضا الوظيفي للمعلمين بصفة عامة ومعلمات رياض الأطفال بصفة خاصة؛ إلا أنه توجد تحديات عدة تواجه تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Don et al., 2021) إلى أن هناك عقبات عدة تعترض سبيل تحقيق الرضا الوظيفي، لعل أبرزها تأثير العلاقات بين المعلمين والإدارة المدرسية ونوعية الأسلوب الإداري المستخدم لإدارة المؤسسة التعليمية، وكذلك العلاقات بين المعلمين والطلاب، والأعباء الوظيفية المتزايدة، والموارد المحدودة، مما يساهم في تراجع مستويات الرضا الوظيفي.

يتضح مما سبق أن المعلمون يواجهون تحديات متزايدة تتعلق بقدرتهم على التكيف مع هذه التغيرات وتأثيرها على مستوى رضاهم الوظيفي؛ حيث يُعد الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في أداء المعلمين؛ فهو يرتبط بشكل وثيق بجودة

و في ضوء ما سبق، يتضح أن الإدارة المرنة لا تقتصر فقط على تحسين أداء المعلمين وتعزيز جودة التعليم، بل تمتد آثارها الإيجابية إلى البيئة التعليمية ككل، حيث إن الاعتماد على أساليب مرنة في القيادة يمكن أن يُحدث تحولاً جذرياً في كيفية تعامل المؤسسات التعليمية مع التحديات اليومية، مما يتيح لها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، كما أن تحسين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بشكل عام ومعلمات رياض الأطفال بشكل خاص يعد أمراً حيوياً لتعزيز تفاعلهم الإيجابي مع الأطفال، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التعليم المقدم؛ فيفضل الإدارة المرنة، يمكن توفير مناخ عمل داعم يتيح للمعلمات فرصة أكبر للتعبير عن آرائهن وتقديم أفكار جديدة، مما يعكس إيجاباً على أدائهن ويعزز التزامهن المهني، وبالتالي، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة المرنة وتعزيز الرضا الوظيفي بين المعلمين سيساهم في تحقيق أهداف التعليم بكفاءة، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات شاملة ومتكاملة تدعم الابتكار وتستجيب للاحتياجات المتغيرة للميدان التعليمي؛ لذا، يسعى هذا البحث إلى فهم العلاقة بين الإدارة المرنة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، بهدف توفير توصيات عملية تدعم الابتكار وتلبي الاحتياجات المتغيرة في قطاع التعليم، مما يساهم في تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

شهدت عملية التعليم تطورات ملحوظة في السنوات الأخيرة، بما في ذلك دمج التكنولوجيا، وتطوير المناهج، وتحسين أساليب التدريس، وقد أثرت تلك التغيرات بشكل كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث توفر أدوات وموارد جديدة قد تعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية أكبر، وفي المقابل، قد تواجه بعض التحديات مثل الضغوط المتزايدة للتكيف مع التغيرات السريعة.

وأشار باباناستاسيو وزيمبيلاس (Papanastasiou & Zembylas, 2005) إلى أهمية الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في تعزيز جودة التعليم وتطوير البيئة التعليمية؛ حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمات، مما يعكس إيجاباً على تفاعلهم مع الأطفال واهتمامهم بتقديم تجارب تعليمية غنية وملهمة؛ فكلما زادت مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمات، زادت دافعيتهم واستعدادهم للاستثمار في مهامهم التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعلم، كما يعزز الرضا الوظيفي من ولاء المعلمات للمؤسسة التعليمية، مما يساهم في تقليل معدلات الاستقالة والانتقال، ويؤدي إلى استقرار أكبر في بيئة رياض الأطفال.

ويتأثر الرضا الوظيفي للمعلمين بعدة عوامل أبرزها الإدارة المدرسية؛ حيث تلعب الإدارة دوراً محورياً في

في تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز جودة التعليم في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة.

وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالي في وجود فجوة بحثية ترتبط بندرة الدراسات والبحوث العربية خاصة في المملكة العربية السعودية فيما يخص تعرف العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة المرنة ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان.

وفي ضوء ما سبق أمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الرئيس: ما العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان؟

وقد تفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان؟
٢. ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
٥. ما العلاقة بين درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان؟

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن:

١. درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان
٢. درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان.
٣. الفروق في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة التي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

التعليم والالتزام المهني والدافعية للعمل، كما يتضح أن الإدارة المدرسية تلعب دورًا محوريًا في تحديد مستوى الرضا، فهو يتأثر بعوامل متعددة مثل دعم الإدارة، التقدير، والاعتراف بجهود المعلمين، بالإضافة إلى منحهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي هذا السياق، تبرز الإدارة المرنة كأسلوب قيادي فعال يُعزز من قدرة المدارس على التكيف مع التغيرات السريعة، مما قد يؤدي إلى تحسين رضا المعلمين عن بيئة العمل؛ حيث تتيح الإدارة المرنة للمعلمين إدارة أوقاتهم ومواردهم بشكل أكثر فعالية، مما ينعكس إيجابًا على تفاعلهم مع الطلاب وجودة التعليم المقدم، ورغم أهمية هذه العوامل، تظل هناك فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية تتعلق بدراسة تأثير مستوى توظيف الإدارة المرنة على الرضا الوظيفي للمعلمين، خاصة في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة مركزة على مستوى تطبيق الإدارة المرنة لدى قادة مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، ومن ثم التعرف على العلاقة بينهما بهدف تقديم رؤى عملية تساهم في تحسين بيئة العمل التعليمية وتعزيز جودة التعليم في هذه المدارس. ولتدعيم مشكلة البحث، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع عدد من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، بلغ عددهن (٥) معلمات؛ حيث طرحت عليهن مجموعة من الأسئلة تمثلت في استفسارات حول تجاربهن مع أسلوب الإدارة المرنة في مدارسهن، وكيف أثر هذا الأسلوب على شعورهن بالتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية، كما تم تناول التحديات التي يواجهنها في سياق الرضا الوظيفي، خاصة مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم، بالإضافة إلى استفسارهن عن العوامل التي تعزز أو تعوق رضاهن الوظيفي، وتأثير تقدير الإدارة لجهودهن على مستوى الرضا، وأخيرًا، تناولت المقابلة توقعاتهن المستقبلية حول تأثير الإدارة المرنة على تحسين جودة التعليم والرضا الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج استجابات المعلمات وجود تباين كبير في آرائهن حول تأثير أسلوب الإدارة المرنة على الرضا الوظيفي؛ حيث أفادت بعض المعلمات بأن أسلوب الإدارة المرنة ساهم في تعزيز شعورهن بالتمكين وزيادة دافعيتهن في الأداء، بينما أشارت أخريات إلى أن غياب الدعم الكافي من الإدارة ووجود ضغوط العمل المستمرة قد أثر سلبًا على رضاهن، كما أعربت بعض المعلمات عن الحاجة إلى مزيد من التقدير والاعتراف بجهودهن، في حين أكدت أخريات أن أسلوب القيادة المرنة لم يكن كافيًا لتجاوز التحديات اليومية، وهذا التباين في الاستجابات يُظهر الحاجة الملحة لإجراء هذا البحث، للتعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق الإدارة المرنة ومستوى الرضا الوظيفي، وتقديم رؤى تساهم

٤. قد تساعد أدوات البحث المستخدمة في البحث الحالي الباحثين على تصميم أدوات مماثلة تتناسب مع سياقات تعليمية مختلفة، مما يسهل عليهم جمع البيانات بشكل أكثر فعالية.

٥. قد تساعد النتائج في توجيه الباحثين نحو إجراء دراسات مستقبلية تركز على تطبيقات القيادة المرنة في سياقات تعليمية مختلفة، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول هذا الموضوع.

#### حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تعرف درجة تطبيق مديرات مدراس مرحلة الطفولة المبكرة لأبعاد الإدارة المرنة، ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، والفروق في وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول مستوى توظيف مديرات المدارس لأبعاد القيادة المرنة، ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة التي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، والكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة المرنة لدى مديرات مدراس مرحلة الطفولة المبكرة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان.

٢. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٦ هـ.

٣. **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداتي البحث بمدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان.

٤. **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية منتظمة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان.

#### مصطلحات البحث:

#### القيادة المرنة Flexible Leadership

عرفها (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين المحيطين بالقائد من أجل الوصول الى تحقيق جملة من الاهداف قصيرة وطويلة المدى، وتتضمن التواصل المستمر والحيوي بين القائد والعاملين، فضلاً عن تغيير اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل بشكل مستمر" (ص.٤).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قدرة مديرة مدرسة مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان على التأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل التكيف السريع مع التغيرات، والتواصل الفعال، وتعزيز الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم الدعم العاطفي، وتطوير مهارات الأفراد، وإدارة الأزمات، بما يحقق أهداف المؤسسة قصيرة وطويلة المدى في بيئة خالية من المعوقات التنظيمية.

٤. الفروق في وجهات نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن التي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

٥. نوع وحجم العلاقة بين درجة تطبيق مديرات مدراس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان.

#### أهمية البحث:

نبتت أهمية البحث من خلال:

#### الأهمية النظرية:

١. يساهم البحث في إثراء الأدب النظري من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين القيادة المرنة والرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، مما يعزز الفهم العميق لتأثير أساليب القيادة على مستوى رضا المعلمات وأدائهن المهني.

٢. يعكس البحث رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تحسين جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، مما يساهم في دعم الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتنمية الطفولة وتعزيز دور المعلمات في تقديم تعليم ذي جودة عالية.

٣. يوفر البحث إطاراً نظرياً يمكن استخدامه لتحليل العلاقة بين القيادة المرنة والرضا الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الأدبيات الأكاديمية ويضيف قيمة للبحث العلمي في مجال التعليم.

٤. يساهم البحث في سد الفجوة البحثية في السياق السعودي، حيث يركز على دراسة العلاقة بين القيادة المرنة والرضا الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في إدارة تعليم جازان، وهو موضوع نادر البحث محلياً، مما يوفر مرجعاً قيماً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

#### الأهمية التطبيقية:

تتضح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال النقاط

التالية:

١. قد تساهم نتائج البحث في تطوير برامج تدريبية لفائدات المدارس لتعزيز مهارات القيادة المرنة، مما يساعد على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال.

٢. قد تساعد النتائج في تقديم توصيات للمديريات التعليمية بخصوص تحسين الدعم الإداري للمعلمات من خلال توفير الموارد اللازمة والاعتراف بجهودهن، مما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي.

٣. قد تُساهم نتائج البحث في تعزيز التعاون بين الإدارات التعليمية والمعلمات من خلال تنظيم ورش عمل وندوات تركز على أهمية القيادة المرنة وأثرها على الرضا الوظيفي، مما يعزز من جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.

### الرضا الوظيفي Job Satisfaction

بينما عرفه ففص (٢٠١٣) بأنه "الحالة التي يصل فيها الفرد إلى التطابق والتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها" (ص. ٣٨٢).

ويمكن تعريفه إجرائياً في هذا البحث بأنه: الشعور النفسي الإيجابي المتكون لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان تجاه مهنة التدريس، والذي ينشأ عن تحقيق التوازن بين متطلباتهم الشخصية والمهنية من جهة، وظروف العمل والتفاعل مع الإدارة والزملاء من جهة أخرى؛ حيث يتضمن هذا الشعور القناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات، كما يعكس التقدير والاعتراف بجهود المعلمات، جودة بيئة العمل، وروح الفريق، مما يساهم في تحسين الإنتاجية ويعزز المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية.

### مرحلة الطفولة المبكرة Early Childhood

بينما عرفها مشعل (٢٠٢٣) بأنها "المرحلة العمرية التي تبدأ من سن الثلاث سنوات حتى الثامنة، وتجمع المراحل التعليمية رياض الأطفال، والصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي" (ص. ١٧).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المرحلة العمرية الممتدة من عمر ثلاث سنوات حتى ثماني سنوات، وتشمل مرحلة رياض الأطفال والصفوف الدراسية من الأول إلى الثالث الابتدائي، حيث تتشكل فيها ملامح شخصية الطفل، وتؤسس فيها مهاراته التعليمية والاجتماعية

### الطريقة والإجراءات:

### منهج البحث:

استخدم هذا البحث المنهجين التاليين:

الوصفي المسحي: بغرض تقصي درجة تطبيق مديرات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة، ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، وكذلك تعرف الفروق في وجهات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مرحلة الطفولة المبكرة لأبعاد القيادة المرنة التي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وكذلك تعرف الفروق في وجهات نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول مستوى الرضا الوظيفي لديهن التي تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الوصفي الارتباطي: لتحديد نوع وحجم العلاقة المحتملة بين العلاقة بين مستوى تطبيق القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان.

### مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في جميع معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان والذي بلغ عددهم إجمالاً (٧٨٠) حسب الإحصائية الواردة من إدارة تعليم جازان للعام الدراسي ١٤٤٦هـ، كما تألفت عينة هذا البحث من (٢٣٥) معلمة، وقد تم تحديد حجم العينة وفق معادلة حساب ستيفن ثامبسون (2012) Steven Thompson وصيغتها:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث N حجم المجتمع، و (Z) الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة (٠,٠٥)، ومستوى الثقة (٩٥٪) وتساوي (١,٩٦)، و (d) نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥) و (P) القيمة الاحتمالية وتساوي (٠,٥٠) وبطبيق المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة الملائمة هو (٢٣٥) معلمة. وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة (حيث تم تحديد طول فترة المعاينة من خلال قسمة عدد المجتمع ككل (٧٨٠) على حجم العينة المستهدف وهو (٢٣٥) ليصبح طول فترة المعاينة = ٣)؛ ثم تم اختيار المعلمة الأولى ثم المعلمة ٤، وهكذا حتى اكتمال العدد المطلوب وهو (٢٣٥) وقد تم تطبيق أداتي البحث عليهن إلكترونياً، من خلال تحويل الاستبانة إلى شكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل؛ والجدول (١) يوضح خصائص عينة البحث وفق متغيري عدد سنوات الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي:

## جدول ١ توزيع عينة البحث بحسب متغيري المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة التدريسية

| المتغير          | الفئة                 | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-----------------------|---------|----------------|
| المؤهل           | بكالوريوس             | ١٧٦     | ٪٧٤,٨٩         |
|                  | ماجستير فأعلى         | ٥٩      | ٪٢٥,١١         |
|                  | المجموع               | ٢٠٧     | ٪١٠٠           |
| عدد سنوات الخبرة | من ١- أقل من ٥ سنوات  | ٧٨      | ٪٣٣,١٩         |
|                  | من ٦- أقل من ١٠ سنوات | ٩٣      | ٪٣٩,٥٧         |
|                  | ١٠ سنوات فأكثر        | ٦٤      | ٪٢٧,٢٣         |
|                  | المجموع               | ٢٠٨     | ٪١٠٠           |

## ٢. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تم التعرف على آرائهم فيما يخص الشكل العام للاستبانة، وتعليماتها العامة، ومدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهدافها والغرض منها، ومدى مناسبة صياغة عبارات الاستبانة للمحاور السبعة المتضمنة بها، وكذلك سلامة العبارات من الناحية العلمية؛ ووفقاً لآراء وملاحظات السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الفرعية، في حين لم يشر المحكمون إلى إضافة أي عبارة للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الاستطلاعي مكونة من (٣٥) عبارة فرعية.

## ٣. الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات استبانة درجة استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة طُبِّقَت على عينة استطلاعية بلغت (٢٠) معلمة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان من مجتمع البحث نفسه ومن غير عينة البحث الأساسية (حيث تم تحويل الاستبانة إلى الشكل الإلكتروني من خلال نماذج جوجل)، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

## أداتي البحث

تمثلت أدوات جمع البيانات في هذا البحث في استبانة لتعرف درجة استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة، ومقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، وقد تم إعدادهما في ضوء الخطوات التالية:

## أ. استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة

تم إعداد الاستبانة في ضوء الخطوات التالية:

## ١. الصورة الأولية للاستبانة

تم إعداد الصورة الأولية لاستبانة تعرف درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومنها: (بكري وآخرون، ٢٠٢٤؛ الجرجري والعلاف، ٢٠٢١؛ راجاج والعبادلة، ٢٠١٧؛ عبد الله، ٢٠٢٠؛ العموش، ٢٠٢٤؛ المشاقبة، ٢٠٢٣؛ Ugarte, et al., 2022; Patience & Rose, 2022) حيث تم صياغة بنود الاستبانة في صورة عبارات سلوكية قصيرة تصف سلوكاً واحداً تستجيب عليه معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، وقد روعي عند صياغة عبارات الاستبانة أن تتفق مع أهدافها وطبيعتها من ناحية والمحتور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٥) عبارة فرعية تندرج تحت ٧ أبعاد للقيادة المرنة تم تكييفها لتتناسب مع طبيعة البحث وهدفه وعينته وهي: القدرة على التكيف، والتواصل الفعال، وتحفيز الابتكار، والمشاركة في صنع القرار، والدعم العاطفي، وتطوير المهارات، وإدارة الأزمات؛ حيث تضمن كل محور منها (٥) عبارات فرعية.

وبالنسبة لتقدير استجابات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان على الاستبانة، فقد تم وضع أسلوب تقدير الأداء في ضوء خمس مستويات؛ حيث اعتمد على مقياس «ليكرت» الخماسي، الذي تُحوَّل فيه درجة الاستجابة إلى الأوزان النسبية (موافق بشدة يأخذ الدرجة ٥، موافق يأخذ الدرجة ٤، محايد يأخذ الدرجة ٣، غير موافق يأخذ الدرجة ٢؛ غير موافق بشدة يأخذ الدرجة ١).

**جدول ٢ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل (ن=٢٠)**

| م | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية |
|---|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|
| ١ | ٠,٨٤٧                   | ٦  | ٠,٩٥١                   | ١١ | ٠,٨٨٤                   | ١٦ | ٠,٨٢٥                   | ٢١ | ٠,٨٨٦                   | ٢٦ | ٠,٨٩٢                   | ٣١ | ٠,٨٥٣                   |
| ٢ | ٠,٩٤٠                   | ٧  | ٠,٨٧٥                   | ١٢ | ٠,٩٥٢                   | ١٧ | ٠,٨٧٩                   | ٢٢ | ٠,٧٨٦                   | ٢٧ | ٠,٩٣٤                   | ٣٢ | ٠,٨٣٥                   |
| ٣ | ٠,٩٠٨                   | ٨  | ٠,٨٨٨                   | ١٣ | ٠,٩٣٧                   | ١٨ | ٠,٨٩٨                   | ٢٣ | ٠,٨٥٤                   | ٢٨ | ٠,٩١٠                   | ٣٣ | ٠,٩١١                   |
| ٤ | ٠,٨٨٣                   | ٩  | ٠,٨٧٧                   | ١٤ | ٠,٩٢٩                   | ١٩ | ٠,٧٩٨                   | ٢٤ | ٠,٨٩١                   | ٢٩ | ٠,٩٣٣                   | ٣٤ | ٠,٩٣٥                   |
| ٥ | ٠,٨٩٥                   | ١٠ | ٠,٨٥٤                   | ١٥ | ٠,٩٠٧                   | ٢٠ | ٠,٨٥٠                   | ٢٥ | ٠,٩٤١                   | ٣٠ | ٠,٨٤٢                   | ٣٥ | ٠,٨٥٤                   |

المبكرة وقد روعي عند صياغة عبارات المقياس أن تتفق مع أهدافه وطبيعته من ناحية والمحور الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى، وتكون المقياس في صورته الأولية من (٣٥) عبارة فرعية تتدرج تحت ٧ أبعاد للرضا الوظيفي وهي: التقدير والاعتراف، وجودة بيئة العمل، والإنتاجية، وروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز والمكافآت، والعلاقة مع الإدارة؛ حيث تضمن كل محور منها (٥) عبارات فرعية.

وبالنسبة لتقدير استجابات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان على المقياس، فقد تم وضع أسلوب تقدير الأداء في ضوء خمس مستويات؛ حيث اعتمد على مقياس «ليكرت» الخماسي، الذي تحول فيه درجة الاستجابة إلى الأوزان النسبية (موافق بشدة يأخذ الدرجة ٥، موافق يأخذ الدرجة ٤، محايد يأخذ الدرجة ٣، غير موافق يأخذ الدرجة ٢؛ غير موافق بشدة يأخذ الدرجة ١).

## ٢. الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)

بعد إعداد المقياس في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية؛ حيث تم التعرف على آرائهم فيما يخص الشكل العام للمقياس، وتعليماته العامة، ومدى مناسبة عبارات المقياس لأهدافه والغرض منه، ومدى مناسبة صياغة عبارات المقياس للمحاور السبعة المتضمنة به، وكذلك سلامة العبارات من الناحية العلمية؛ ووفقاً لآراء وملاحظات السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الفرعية، في حين لم يشر المحكمون إلى إضافة أي عبارة من عبارات المقياس، وبذلك أصبح المقياس جاهزاً للتطبيق الاستطلاعي مكوناً من (٣٥) عبارة فرعية.

## ٣. الاتساق الداخلي لعبارات المقياس

لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان طُبق على عينة استطلاعية بلغت (٢٤) معلمة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان من مجتمع البحث نفسه ومن غير عينة البحث الأساسية (حيث تم تحويل المقياس إلى الشكل الإلكتروني من خلال نماذج جوجل)، ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية للمحور، وبين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للمقياس من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

يتضح من الجدول (٢) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين العبارات الفرعية وبين الدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (٠,٧٨٦ - ٠,٩٥٢)، وهي معاملات ارتباط تتراوح بين المتوسطة، والكبيرة، وشبه التامة، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت معاملات الارتباط للمحاور السبعة للاستبانة على الترتيب (٠,٩٧٩؛ ٠,٩٧٠؛ ٠,٩٨٢؛ ٠,٩٧٨؛ ٠,٩٥٨؛ ٠,٩٨٢؛ ٠,٩٨٧)، وهي معاملات ارتباط طردية وشبه تامة، وبذلك أصبحت استبانة درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## ٤. ثبات درجات الاستبانة

للتحقق من ثبات درجات استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تم استخدام معامل «ألفا لكرونباخ» (Cronbach's alpha) لحساب معامل ثبات عبارات الاستبانة ككل وثبات محاورها السبعة؛ حيث بلغت لمحاور (التقدير والاعتراف، وجودة بيئة العمل، والإنتاجية، وروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجر والمكافآت، والعلاقة مع الإدارة) على الترتيب (٠,٩٥٠، ٠,٩٥١، ٠,٩٦٤؛ ٠,٩١٩؛ ٠,٩٤٥؛ ٠,٩٥٢؛ ٠,٩٣١) في حين بلغت للاستبانة ككل (٠,٩٩٢)، وهو ما يؤكد ثبات درجات الاستبانة، وبذلك أصبحت استبانة درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق الميداني على عينة البحث الأساسية؛ حيث تألفت من (٣٥) عبارة فرعية موزعة على سبعة محاور رئيسة.

## ب. مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان

تم إعداد الاستبانة في ضوء الخطوات التالية:

### ١. الصورة الأولية لمقياس الرضا الوظيفي

تم إعداد الصورة الأولية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان من خلال الاطلاع على بعض الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومنها: (أحمد، ٢٠٢١؛ سليمان وآخرون، ٢٠١٧؛ الشريف وآخرون، ٢٠٢١؛ كاتبي وسليطين، ٢٠٢٠) حيث تم صياغة بنود المقياس في صورة عبارات سلوكية قصيرة تصف سلوكاً واحداً تستجيب عليه معلمات مرحلة الطفولة

جدول ٣ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة فرعية والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان ككل (ن=٢٤)

| م | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية | م  | الارتباط بالدرجة الكلية |
|---|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|
| ١ | ٠,٨٧٢                   | ٦  | ٠,٩٥١                   | ١١ | ٠,٨٨٤                   | ١٦ | ٠,٩٧٣                   | ٢١ | ٠,٨٥٨                   | ٢٦ | ٠,٨١٧                   | ٣١ | ٠,٨٧٦                   |
| ٢ | ٠,٩٤٠                   | ٧  | ٠,٨٧١                   | ١٢ | ٠,٩٥٢                   | ١٧ | ٠,٨٩٨                   | ٢٢ | ٠,٨٤٥                   | ٢٧ | ٠,٩١٦                   | ٣٢ | ٠,٨٧٧                   |
| ٣ | ٠,٩٢٠                   | ٨  | ٠,٨٧٨                   | ١٣ | ٠,٩٣٧                   | ١٨ | ٠,٨٨٠                   | ٢٣ | ٠,٩٤٤                   | ٢٨ | ٠,٩٢٠                   | ٣٣ | ٠,٨٦٣                   |
| ٤ | ٠,٨٨٤                   | ٩  | ٠,٩٢٨                   | ١٤ | ٠,٩٢٩                   | ١٩ | ٠,٨٢٨                   | ٢٤ | ٠,٨٥٧                   | ٢٩ | ٠,٩٢١                   | ٣٤ | ٠,٩٠٤                   |
| ٥ | ٠,٨٨٥                   | ١٠ | ٠,٨٢٢                   | ١٥ | ٠,٩٠٧                   | ٢٠ | ٠,٨٢٢                   | ٢٥ | ٠,٨٩٣                   | ٣٠ | ٠,٩٦١                   | ٣٥ | ٠,٨٥٣                   |

على الترتيب (٠,٩٥٢، ٠,٩٤٢، ٠,٩٥٧، ٠,٩٢٤؛ ٠,٩٣٨، ٠,٩٥٤، ٠,٩٣٠) في حين بلغت للاستبانة ككل (٠,٩٩٢)، وهو ما يؤكد ثبات درجات المقياس، وبذلك أصبح مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان في صورته النهائية جاهزاً للتطبيق الميداني على عينة البحث الأساسية؛ حيث تألف من (٣٥) عبارة فرعية موزعة على سبعة محاور رئيسية.

#### مقياس الحكم على استجابات عينة البحث على عبارات ومحاور أداتي البحث

لتحديد المحك المعتمد في تحديد درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان، من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال اعتمد مقياس ليكرت الخماسي؛ ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والغليا) المستخدم في محاور الاستبانة والمقياس، تم حساب المدى (٤-١=٥)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٥/٤=٠,٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لفئات المقياس الخماسي:

جدول ٤ مقياس الحكم على استجابات عينة البحث على عبارات أداتي البحث

| الفئة  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد    | موافق    | موافق بشدة |
|--------|----------------|-----------|----------|----------|------------|
| الدرجة | صغير جدا       | صغير      | متوسط    | كبير     | كبير جدا   |
| المدى  | ١,٨-١          | ٢,٦-١,٨١  | ٣,٤-٢,٦١ | ٤,٢-٣,٤١ | ٥-٤,٢١     |

ولمحاورها السبعة كل على حدة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان ككل ولمحاور السبعة من خلال حساب المدى وطول الخلية لكل فئة كما هو موضح بالجدول (٥):

يتضح من الجدول (٣) أن ثمة ارتباطاً طردياً بين العبارات الفرعية وبين الدرجة الكلية للمقياس، حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (٠,٨٢٢ - ٠,٩٧٣)، وهي معاملات ارتباط تتراوح بين المتوسطة، والكبيرة، وشبه التامة، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغت معاملات الارتباط للمحاور السبعة للمقياس على الترتيب (٠,٩٨١؛ ٠,٩٨٤؛ ٠,٩٦٩؛ ٠,٩٨٢؛ ٠,٩٨٠؛ ٠,٩٨٧؛ ٠,٩٨٧)، وهي معاملات ارتباط طردية وشبه تامة، وبذلك أصبح مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ٤. ثبات درجات مقياس الرضا الوظيفي

للتحقق من ثبات درجات مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان تم استخدام معامل «ألفا لكرونباخ» Cronbach's (alpha) لحساب معامل ثبات عبارات المقياس ككل وثبات محاوره السبعة؛ حيث بلغت لمحاور (التقدير والاعتراف، جودة بيئة العمل، والإنتاجية، وروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجر والمكافآت، والعلاقة مع الإدارة)

كما تم تحديد درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة، ومقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان ككل (الاستبانة ككل)،

### جدول ٥ تقدير مستوى محاور الاستبانة ككل وفق مقياس ليكرت الخماسي

| المحاور    | الصغرى | العظمى | المدى | طول الخلية | صغير جدا | صغير     | متوسط     | كبير       | كبير جدا   |
|------------|--------|--------|-------|------------|----------|----------|-----------|------------|------------|
| الأول      | ٥      | ٢٥     | ٢٠    | ٤          | ٩-٥      | ١٣-٩,٠١  | ١٣,٠١-١٧  | ١٧,٠١-٢١   | ٢١,٠١-٢٥   |
| الثاني     | ٥      | ٢٥     | ٢٠    | ٤          | ٩-٥      | ١٣-٩,٠١  | ١٣,٠١-١٧  | ١٧,٠١-٢١   | ٢١,٠١-٢٥   |
| الثالث     | ٥      | ٢٥     | ٢٠    | ٤          | ٩-٥      | ١٣-٩,٠١  | ١٣,٠١-١٧  | ١٧,٠١-٢١   | ٢١,٠١-٢٥   |
| الرابع     | ٥      | ٢٥     | ٢٠    | ٤          | ٩-٥      | ١٣-٩,٠١  | ١٣,٠١-١٧  | ١٧,٠١-٢١   | ٢١,٠١-٢٥   |
| الخامس     | ٥      | ٢٥     | ٢٠    | ٤          | ٩-٥      | ١٣-٩,٠١  | ١٣,٠١-١٧  | ١٧,٠١-٢١   | ٢١,٠١-٢٥   |
| الأداة ككل | ٣٥     | ١٧٥    | ١٤٠   | ٢٨         | ٦٣-٣٥    | ٦٣,٠١-٩١ | ٩١,٠١-١١٩ | ١١٩,٠١-١٤٧ | ١٤٧,٠١-١٧٥ |

### نتائج البحث:

تناول هذا الجزء عرضًا للنتائج المرتبطة بأسئلة البحث، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:  
**أولاً: نتائج السؤال الأول للبحث، ونصه:** ما درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة

المبكرة بإدارة تعليم جازان؟  
 حيث طُبِّقَت الاستبانة على عينة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان اشتملت من المجتمع بلغت (٢٣٥)، ثم حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة فرعية، ويمكن توضيح النتائج التي تُوصِّل إليها من خلال الجدول التالي:

### جدول ٦ المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان على عبارات ومحاور استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة (ن=٢٣٥)

| م                                               | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ١                                               | تواكب قائدة المدرسة التغيرات في أساليب التعليم بمرونة.              | ٢,٧٧            | ٠,٥٧٣٨            | متوسط        |
| ٢                                               | تتبنى قائدة المدرسة خططاً بديلة عند حدوث ظروف طارئة.                | ٢,٦٧            | ٠,٥٤٤٦            | متوسط        |
| ٣                                               | تستجيب قائدة المدرسة بسرعة لمتطلبات المواقف غير المتوقعة.           | ٢,٧٥            | ٠,٥٠٥٠            | متوسط        |
| ٤                                               | تعمل قائدة المدرسة على تعديل استراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف.      | ٢,٧٦            | ٠,٤٧٤٣            | متوسط        |
| ٥                                               | توفر قائدة المدرسة بيئة مدرسية مرنة تدعم تحقيق التوازن بين المهام.  | ٢,٩٣            | ٠,٢٦٨٨            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحوّل القدرة على التكيف</b> |                                                                     |                 |                   |              |
| ٦                                               | توضح قائدة المدرسة التعليمات للمعلمات بطرق سهلة ومفهومة.            | ٢,٦٢            | ٠,٥٣٧٢            | متوسط        |
| ٧                                               | تصغي قائدة المدرسة بفاعلية إلى احتياجات الفريق المدرسي.             | ٢,٩٩            | ٠,٠٦٥٢            | متوسط        |
| ٨                                               | تستخدم قائدة المدرسة وسائل متنوعة للتواصل مع المجتمع المدرسي.       | ٢,٧١            | ٠,٤٥٤٤            | متوسط        |
| ٩                                               | تشجع قائدة المدرسة الحوار المفتوح بين أعضاء فريق العمل.             | ٢,٩٧            | ٠,٧٤٧٦            | متوسط        |
| ١٠                                              | تقدم قائدة المدرسة تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء.                 | ٢,٧٣            | ٠,٤٤٣٩            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحوّل التواصل الفعال</b>    |                                                                     |                 |                   |              |
| ١١                                              | تشجع قائدة المدرسة الأفكار الجديدة في تحسين بيئة التعلم.            | ٢,٨٥            | ٠,٦٦٣٧            | متوسط        |
| ١٢                                              | تدعم قائدة المدرسة تنفيذ المشاريع الإبداعية داخل المدرسة.           | ٢,٧٣            | ٠,٤٤٣٩            | متوسط        |
| ١٣                                              | توفر قائدة المدرسة موارد لتحقيق الأفكار المبتكرة.                   | ٢,٧١            | ٠,٤٥٤٤            | متوسط        |
| ١٤                                              | تحفز قائدة المدرسة المعلمات على استكشاف طرق تدريس مبتكرة.           | ٢,٨٦            | ٠,٨٣٤٣            | متوسط        |
| ١٥                                              | تقدر قائدة المدرسة جهود الابتكار وتكافئ عليها.                      | ٢,٧             | ٠,٤٥٦٣            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحوّل تحفيز الابتكار</b>    |                                                                     |                 |                   |              |
| ١٦                                              | تشرك قائدة المدرسة المعلمات في وضع خطط تطوير المدرسة.               | ٢,٨٨            | ٠,٦٤٦٨            | متوسط        |
| ١٧                                              | تستمع قائدة المدرسة إلى مقترحات الفريق المدرسي قبل اتخاذ القرارات.  | ٢,٧٤            | ٠,٤٤١٦            | متوسط        |
| ١٨                                              | تعقد قائدة المدرسة اجتماعات دورية لمناقشة القرارات المهمة.          | ٢,٦٩            | ٠,٥٦٩٦            | متوسط        |
| ١٩                                              | توفر قائدة المدرسة بيئة تشاركية لتبادل الآراء حول القضايا المدرسية. | ٢,٦٥            | ٠,٥٥٨٨            | متوسط        |

|                                                      |                                                                            |       |        |       |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------|
| ٢٠                                                   | تحرص قائدة المدرسة على مراعاة مختلف الآراء في القرارات النهائية.           | ٢,٩٩  | ٠,٧٦٥١ | متوسط |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور: المشاركة في صنع القرار</b> |                                                                            |       |        |       |
| ٢١                                                   | تقدم قائدة المدرسة المساندة النفسية للمعلمات عند مواجهة الضغوط.            | ١٣,٩٦ | ١,٤٦١٣ | متوسط |
| ٢٢                                                   | تظهر قائدة المدرسة تعاطفها مع احتياجات الفريق المدرسي.                     | ٢,٧٣  | ٠,٤٤١٦ | متوسط |
| ٢٣                                                   | تساهم قائدة المدرسة في بناء علاقات إيجابية مع جميع العاملين بالمدرسة.      | ٢,٧٢  | ٠,٤٥٥٥ | متوسط |
| ٢٤                                                   | تهتم قائدة المدرسة بحل المشكلات الشخصية التي تواجه أفراد الفريق.           | ٢,٨٨  | ٠,٦٤٠١ | متوسط |
| ٢٥                                                   | تدعم قائدة المدرسة بيئة عمل مريحة تعزز الصحة النفسية.                      | ٢,٧   | ٠,٤٦٧٥ | متوسط |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور الدعم العاطفي</b>           |                                                                            |       |        |       |
| ٢٦                                                   | توفر قائدة المدرسة فرص تدريب مهنية مستمرة للمعلمات.                        | ١٤,٢  | ١,٦٧٣٨ | متوسط |
| ٢٧                                                   | تتابع قائدة المدرسة تقدم المعلمات في تطوير مهارتهن المهنية.                | ٢,٨٢  | ٠,٨٢٤٦ | متوسط |
| ٢٨                                                   | تشجع قائدة المدرسة استخدام تقنيات حديثة لتحسين التعليم.                    | ٢,٩٧  | ٠,٧٤٧٦ | متوسط |
| ٢٩                                                   | تحفز قائدة المدرسة المعلمات على تبادل الخبرات والمعرفة.                    | ٢,٧٣  | ٠,٥٨٣٣ | متوسط |
| ٣٠                                                   | توفر قائدة المدرسة برامج تنمية مهنية تناسب احتياجات الفريق.                | ٢,٨٤  | ٠,٣٦٤٩ | متوسط |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور تطوير المهارات</b>          |                                                                            |       |        |       |
| ٣١                                                   | تضع قائدة المدرسة خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات المدرسية.                 | ٢,٩٥  | ٠,٢٨٩٢ | متوسط |
| ٣٢                                                   | تتصرف قائدة المدرسة بحكمة أثناء وقوع الأزمات.                              | ١٤,٣٢ | ١,٣٧٠٣ | متوسط |
| ٣٣                                                   | تنسق قائدة المدرسة مع الجهات المختصة للتعامل مع الطوارئ.                   | ٢,٧٣  | ٠,٦٣٤١ | متوسط |
| ٣٤                                                   | تتصرف قائدة المدرسة بحكمة أثناء وقوع الأزمات.                              | ٣,١٣  | ٠,٦٥٦٦ | متوسط |
| ٣٥                                                   | تتسق قائدة المدرسة مع الجهات المختصة للتعامل مع الطوارئ.                   | ٢,٨٣  | ٠,٨٥١٩ | متوسط |
| ٣٦                                                   | تقدم قائدة المدرسة التوجيهات المناسبة أثناء الأزمات لضمان سلامة الجميع.    | ٢,٧١  | ٠,٧٤٦  | متوسط |
| ٣٧                                                   | تراجع قائدة المدرسة الإجراءات المتخذة بعد الأزمات لتحسين الأداء المستقبلي. | ٢,٨   | ٠,٤٥١٠ | متوسط |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور إدارة الأزمات</b>           |                                                                            |       |        |       |
| ٣٨                                                   | المتوسط الحسابي لاستبانة أبعاد الإدارة المرنة ككل                          | ١٤,٢١ | ١,١٠٨١ | متوسط |
| ٣٩                                                   |                                                                            | ٩٨,٤٩ | ٣,٤٠٢٣ | متوسط |

العملية، بالإضافة إلى تحديات البيروقراطية والأنظمة الإدارية التي قد تحد من حرية اتخاذ القرارات المرنة، كما أن عدم توفر بيئة داعمة ومحفزة للابتكار وتطوير المهارات في المدارس قد يكون له دور في ذلك، إلى جانب انشغال المديرات بالمهام الإدارية الروتينية على حساب الممارسات القيادية المرنة، فضلاً عن محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس فيما يتعلق باتخاذ قرارات مرنة تتناسب مع احتياجات المعلمات والبيئة المدرسية، وكذلك تفاوت مستوى الوعي لدى المديرات بأهمية القيادة المرنة وأثرها على الرضا الوظيفي، علاوة على نقص الموارد والإمكانات اللازمة لدعم أساليب القيادة المرنة كتوفير برامج تطوير مهني مستدامة، كما أن مقاومة بعض المعلمات للتغيير واعتيادهن على نمط قيادي تقليدي قد يؤثر على تقييمهن لمدى تطبيق المديرات للقيادة المرنة، بالإضافة إلى تأثير الأعباء الوظيفية وضغوط العمل على قدرة المديرات على التفاعل الفعال مع المعلمات ودعمهن، وأخيراً غياب نظام تقييم دوري واضح يقيس مدى تطبيق القيادة المرنة ويقدم تغذية راجعة لتحسين الأداء.

وقد اختلفت النتيجة المذكورة مع نتائج عديد من الدراسات التي تناولت فحص درجة تطبيق القيادة المرنة في المدارس والجامعات؛ حيث اختلفت مع دراسة السنين (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء جاءت بدرجة عالية، ودراسة المشاقبة (٢٠٢٠) التي أسفرت نتائجها عن أن درجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية جاءت عالية، ودراسة محروس (٢٠٢٣) التي أسفرت نتائجها عن أن مستوى القيادة المرنة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة العموش (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة المرنة لدى

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول (٦) أن درجة تطبيق مديرات مرحلة الطفولة المبكرة لأبعاد الإدارة المرنة من وجهة نظر المعلمات جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة بين (٢,٦١-٣,١٤) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٦٥٢٣-٠,٨٤٦٧)، كما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة السبعة وهي (القدرة على التكيف، والتواصل الفعال، وتحفيز الابتكار، والمشاركة في صنع القرار، والدعم العاطفي، وتطوير المهارات، وإدارة الأزمات) على الترتيب (١٣,٨٩؛ ١٤,٠٢؛ ١٣,٨٧؛ ١٣,٩٦؛ ١٤,٢؛ ١٤,٣٢؛ ١٤,٢١) بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب (٠,٨٨٥٦؛ ٠,٧٩٤٨؛ ٠,٦٧٢٠؛ ١,٤٦١٣؛ ١,٦٧٣؛ ١,٣٧٠٣؛ ١,١٠٨١) كما جاء المتوسط العام لاستبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ضمن فئة (متوسط)؛ حيث بلغ (٩٨,٤٩) بانحراف معياري بلغ (٣,٤٠٢٣)، وفي ضوء ما سبق تمت الإجابة على السؤال الأول للبحث ونصه: ما درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان؟ بأن درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة لدى مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً ككل وللمحاور السبعة.

وقد تُعزى الدرجة المتوسطة لتطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة من وجهة نظر المعلمات إلى عدة أسباب منطقية؛ حيث يمكن أن يكون ذلك نتيجة نقص التدريب الكافي للمديرات على استراتيجيات القيادة المرنة وتطبيقاتها

الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان؟ حيث طُبِّقَت الاستبانة على عينة من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان اشتقت من المجتمع بلغت (٢٣٥)، ثم حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة فرعية، ويمكن توضيح النتائج التي تُوصَل إليها من خلال الجدول التالي:

رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت مرتفعة على جميع المجالات عدا مجال الموضوعية الذي جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة بكرى وآخرون (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية في المدارس الابتدائية جاءت كبيرة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني للبحث، ونصه: ما درجة الرضا

**جدول ٧ المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان على عبارات ومحاور مقياس الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان (ن=٢٣٥)**

| م                                                     | العبارات والمحاور                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| ١                                                     | أشعر بتقدير جهودي من قبل الإدارة المدرسية.                       | ٢,٧٧            | ٠,٥٧٣٨            | متوسط        |
| ٢                                                     | أحصل على إشادة علنية عند تحقيق إنجازات مهنية.                    | ٢,٧٢            | ٠,٦١٦٧            | متوسط        |
| ٣                                                     | أحصل على شهادات أو جوائز تقديرية لتمييزي في العمل.               | ٢,٨٥            | ٠,٦١٩٤            | متوسط        |
| ٤                                                     | أشعر بالرضا عن مستوى التقدير الذي تقدمه الإدارة.                 | ٢,٨١            | ٠,٥٣٢٦            | متوسط        |
| ٥                                                     | يتم الاعتراف بمساهماتي في تطوير بيئة التعلم.                     | ٢,٩٥            | ٠,٣٧٨٧            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور التقدير والاعتراف</b>        |                                                                  |                 |                   |              |
| ٦                                                     | توفر بيئة العمل ظروفًا مريحة ومناسبة لأداء المهام.               | ١٤,١١           | ١,٢٦٠٦            | متوسط        |
| ٧                                                     | تلتزم المدرسة بتوفير أدوات وتجهيزات تعليمية تسهل عمل المعلمة.    | ٢,٧             | ٠,٦١٧٢            | متوسط        |
| ٨                                                     | تتميز بيئة العمل بالنظافة والنظام.                               | ٣,٠١            | ٠,٢٧٦٨            | متوسط        |
| ٩                                                     | توفر المدرسة مساحات آمنة ومناسبة للتفاعل مع الأطفال.             | ٢,٨٥            | ٠,٥٧٣٩            | متوسط        |
| ١٠                                                    | تهتم المدرسة بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية.               | ٣,٠٢            | ٠,٧٤٢١            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور جودة بيئة العمل</b>          |                                                                  |                 |                   |              |
| ١١                                                    | أشعر بأن بيئة العمل تعزز إنتاجيتي.                               | ١٤,٤١           | ١,٦٧٧٥            | متوسط        |
| ١٢                                                    | تتوفر لدى الموارد اللازمة لتحسين جودة التدريس.                   | ٢,٩٥            | ٠,٦٩٣٣            | متوسط        |
| ١٣                                                    | أشعر بالتحفيز لتقديم أداء أفضل يوميًا.                           | ٢,٧٨            | ٠,٤٨٠٠            | متوسط        |
| ١٤                                                    | أحقق أهدافي المهنية بسهولة في بيئة العمل الحالية.                | ٢,٧٦            | ٠,٤٨٩٧            | متوسط        |
| ١٥                                                    | تشجعني الإدارة على تطوير أساليب تدريسية لزيادة الإنتاجية.        | ٢,٨٨            | ٠,٨٤٠٠            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور الإنتاجية</b>                |                                                                  |                 |                   |              |
| ١٦                                                    | أشعر بأنني جزء من فريق عمل متعاون.                               | ٢,٧٧            | ٠,٥١٠٧            | متوسط        |
| ١٧                                                    | يسود بيني وبين زميلاتي جو من الاحترام المتبادل.                  | ١٤,١٦           | ١,٦٧٧٥            | متوسط        |
| ١٨                                                    | تدعم الإدارة تعزيز روح الفريق بيني وبين فريق العمل داخل المدرسة. | ٢,٩٩            | ٠,٧٠١٠            | متوسط        |
| ١٩                                                    | تُتاح لي الفرصة للعمل ضمن فرق لتحقيق أهداف مشتركة.               | ٢,٧٦            | ٠,٤٦٢٨            | متوسط        |
| ٢٠                                                    | أشعر بالارتياح للعمل مع زميلاتي في المدرسة.                      | ٢,٧١            | ٠,٥٧٩٨            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور: روح الفريق</b>              |                                                                  |                 |                   |              |
| ٢١                                                    | أشارك في وضع خطط تحسين الأداء المدرسي.                           | ٣,٠٣            | ٠,٧٦٩٧            | متوسط        |
| ٢٢                                                    | تُتاح لي الفرصة لإبداء رأيها في القرارات الإدارية.               | ١٤,٢٥           | ١,٦٤١٠            | متوسط        |
| ٢٣                                                    | أشعر بأن رأيي يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.               | ٢,٨             | ٠,٥١٠٥            | متوسط        |
| ٢٤                                                    | أشارك في اقتراح حلول للتحديات المدرسية.                          | ٣,١٧            | ٠,٨٤٦٩            | متوسط        |
| ٢٥                                                    | تدعم الإدارة مشاركتي في القرارات المتعلقة ببيئة العمل.           | ٢,٧٩            | ٠,٥٢٦١            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور المشاركة في اتخاذ القرار</b> |                                                                  |                 |                   |              |
| ٢٦                                                    | أشعر بالرضا عن مستوى الأجر الذي ألقاه.                           | ٣               | ٠,٦٨٥٥            | متوسط        |
| ٢٧                                                    | تقدم المدرسة مكافآت مادية أو معنوية على الأداء المتميز.          | ٢,٧             | ٠,٤٦٧٥            | متوسط        |
| ٢٨                                                    | أشعر بأن الأجر يعكس جهودي ومسؤولياتي.                            | ١٤,٤٨           | ١,٧٢٠٤            | متوسط        |
| ٢٩                                                    | أتلقي مكافآت إضافية عند المشاركة في أنشطة غير صفية.              | ٢,٩٢            | ٠,٨٠٢٣            | متوسط        |
| ٣٠                                                    | أشعر بالرضا عن نظام الحوافز في المدرسة.                          | ٣               | ٠,٧٥٦٧            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور التحفيز والمكافآت</b>        |                                                                  |                 |                   |              |
| ٣١                                                    | تتسم علاقتي بالإدارة بالاحترام والتفاهم المتبادل.                | ٢,٨             | ٠,٦٣٢٤            | متوسط        |
| ٣٢                                                    | تحرص الإدارة على توفير دعم مستمر للمعلمة.                        | ٢,٨٦            | ٠,٣٩٧١            | متوسط        |
| ٣٣                                                    | أشعر بالراحة عند مناقشة مشكلاتي مع الإدارة.                      | ٢,٩٧            | ٠,٣٢٦١            | متوسط        |
| ٣٤                                                    | تقدم الإدارة تغذية راجعة بناءة لتحسين أدائي.                     | ١٤,٥٧           | ١,٥١٥٧            | متوسط        |
| ٣٥                                                    | تسعى الإدارة إلى حل المشكلات التي تواجهني بسرعة وفعالية.         | ٢,٧٤            | ٠,٦٤١١            | متوسط        |
| <b>المتوسط الحسابي لمحور العلاقة مع الإدارة</b>       |                                                                  |                 |                   |              |
| <b>المتوسط الحسابي لمقياس الرضا الوظيفي ككل</b>       |                                                                  |                 |                   |              |
|                                                       |                                                                  | ١٠٠,٣٤          | ٣,٩٦٣٩            | متوسط        |

للعوامل الاجتماعية والمهنية مثل طبيعة العلاقة بين الزميلات والتوازن بين الحياة العملية والشخصية مما يجعل مستوى الرضا الوظيفي يبقى ضمن النطاق المتوسط دون الوصول إلى مستويات عالية أو منخفضة.

وقد اتفقت النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة سليمان وآخرون (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الفنية في مدينة طرطوس كان متوسط، كما اتفقت مع دراسة كاتبي وسليطين (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود مستويات إيجابية متوسطة في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مدينة دمشق. كما اتفقت مع دراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١) التي أسفرت عن وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة اللاذقية، بينما اختلفت مع دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال جاءت بمستوى كبير.

**ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث للبحث، ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم عرض النتائج فيما يلي:**

**أ) عرض النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي**  
للإجابة على السؤال الثالث فيما يخص متغير المؤهل تم تحليل الاستجابات إحصائياً باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t test)، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، والجدول رقم (٨) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

يتضح من النتائج المعروضة بالجدول (٧) أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان جاءت جميعها ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة بين (٢,٧- ٣,١٧) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٢٧٦٨- ٠,٨٦٠٠). كما بلغت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة الستة وهي (التقدير والاعتراف، وجودة بيئة العمل، والإنتاجية، وروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقة مع الإدارة) على الترتيب (١٤,٤١؛ ١٤,٤١؛ ١٤,١٦؛ ١٤,٢٥؛ ١٤,٥٧؛ ١٤,١١) بانحرافات معيارية بلغت على الترتيب (١,٢٦٠٦؛ ١,٢٢٤٦؛ ١,٦٧٧٥؛ ١,٦٤١٠؛ ١,٥١٥٧؛ ١,٢٦٠٦). كما جاء المتوسط العام لاستبانة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان ضمن فئة (متوسط)؛ حيث بلغ (١٠٠,٣٤) بانحراف معياري بلغ (٣,٩٦٣٩). وفي ضوء ما سبق تمت الإجابة على السؤال الأول للبحث ونصه: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان؟ بأن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان من وجهة نظرهن جاء متوسطاً للمقياس ككل وللمحاور السبعة.

ويمكن تفسير كون درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان جاءت في المستوى المتوسط بعدة أسباب، حيث قد يكون ذلك ناتجاً عن توازن العوامل الإيجابية والسلبية في بيئة العمل، فمن جهة قد توفر الإدارة بيئة عمل مقبولة ولكنها لا ترقى إلى مستوى التحفيز العالي، ومن جهة أخرى قد تكون هناك بعض التحديات مثل ضغط العمل وكثرة المسؤوليات التي تؤثر على مستوى الرضا، بالإضافة إلى أن نظام التقدير والاعتراف قد يكون موجوداً ولكنه لا يلبي تطلعات جميع المعلمات بشكل كافٍ، كما أن بيئة العمل قد تكون مجهزة بشكل مقبول ولكنها قد تفتقر إلى بعض الموارد أو التسهيلات التي تعزز من راحة المعلمات، كذلك فإن روح الفريق قد تكون متوسطة نتيجة لتفاوت مستويات التعاون والتواصل بين المعلمات والإدارة، في حين أن المشاركة في اتخاذ القرار قد تكون متاحة ولكن ضمن نطاق محدود لا يسمح للمعلمات بالتأثير الفعلي على القرارات الإدارية، بالإضافة إلى أن العلاقة مع الإدارة قد تكون جيدة إلى حد ما ولكنها قد تفتقر إلى الدعم المستمر والتفاعل الفعال الذي يرفع من مستوى الرضا، كما أن نظام الحوافز والمكافآت قد يكون موجوداً ولكنه غير كافٍ لتعزيز الدافعية لدى المعلمات بشكل أكبر، إلى جانب أن متطلبات التدريس في مرحلة الطفولة المبكرة قد تفرض عبئاً إضافياً يؤدي إلى استنزاف الجهد وتقليل الشعور بالرضا، وأخيراً قد يكون هناك تأثير

**جدول ٨ قيم «ت» لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير المؤهل (ن=٢٣٥)**

| محاور الاستبانة        | المجموعة      | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة «ت» | درجة الحرية | الدلالة المحسوبة  |
|------------------------|---------------|-------|---------|-------------------|----------|-------------|-------------------|
| القدرة على التكيف      | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٣,٨٤   | ٠,٨٠٣٠            | ١,٣٢٤    | ٢٣٣         | ٠,١٨٩<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٠٥   | ١,٠٨٩٥            |          |             |                   |
| التواصل الفعال         | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٠٤   | ٠,٧٨٤٢            | ٠,٦٣٣    | ٢٣٣         | ٠,٥٠٨<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٣,٩٦   | ٠,٨٢٩٧            |          |             |                   |
| تحفيز الابتكار         | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٣,٩٤   | ١,٦٤٨٢            | ١,١٢٢    | ٢٣٣         | ٠,٢٦٣<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٣,٦٦   | ١,٧٣٨١            |          |             |                   |
| المشاركة في صنع القرار | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٠١   | ١,٤٠٣٩            | ٠,٩٢٥    | ٢٣٣         | ٠,٣٥٦<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٣,٨١   | ١,٦٢٣٩            |          |             |                   |
| الدعم العاطفي          | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٢٣   | ١,٦٦٨٩            | ٠,٥٢٠    | ٢٣٣         | ٠,٦٠٣<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,١    | ١,٦٩٨٨            |          |             |                   |
| تطوير المهارات         | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٣١   | ١,٣٦٠٢            | ٠,٢١٠    | ٢٣٣         | ٠,٨٣٤<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٣٥   | ١,٤١١٣            |          |             |                   |
| إدارة الأزمات          | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٢٢   | ١,١٠٨١            | ٠,٧٣٠    | ٢٣٣         | ٠,٧٣٠<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,١٦   | ١,١١٦٥            |          |             |                   |
| الاستبانة ككل          | بكالوريوس     | ١٧٦   | ٩٨,٦٢   | ٢,٩٨٤٩            | ٠,٩٨٩    | ٢٣٣         | ٠,٣٢٤<br>غير دالة |
|                        | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ٩٨,١١   | ٤,٤٢٩٨            |          |             |                   |

فأعلى، مما يجعلهن يواجهن نفس الظروف والتحديات الإدارية، كما أن طبيعة المهام التدريسية ومتطلبات العمل قد تؤدي إلى تشابه التوقعات والتجارب لدى جميع المعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهن، كما أن التطوير المهني المستمر الذي تحصل عليه المعلمات أثناء الخدمة قد يحد من تأثير الفروق في المؤهل العلمي على رؤيتهن لأنماط القيادة، فضلاً عن أن القرارات والسياسات الإدارية غالباً ما تكون موحدة لجميع المعلمات داخل المدرسة، مما يقلل من اختلاف تصوراتهن حول درجة تطبيق القيادة المرنة، كذلك فإن معلمات مرحلة الطفولة المبكرة يعملن وفق إرشادات ومناهج محددة تقلل من تأثير المؤهل على تقييمهن لأسلوب القيادة، بالإضافة إلى أن بيئة العمل في مدارس الطفولة المبكرة قد تفرض تحديات موحدة لجميع المعلمات، مما يجعلهن يعشن تجارب متقاربة في التعامل مع الإدارة، كما أن المعلمات قد يركزن في تقييمهن للقيادة المرنة على الجوانب السلوكية والإدارية للمديرة بدلاً من الربط بينها وبين مؤهلاتهن الشخصية، وأخيراً فإن بعض المعلمات الحاصلات على مؤهلات عليا قد لا يشعرن بفروق جوهري في طبيعة التفاعل الإداري مقارنة بزميلاتهن الحاصلات على البكالوريوس، نظراً لأن القيادة في المدارس تتأثر بعوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية والدعم الإداري أكثر من تأثرها بمستوى التعليم الرسمي للمعلمات.

**(ب) عرض النتائج المرتبطة بمتغير عدد سنوات الخبرة**

للإجابة على السؤال الثالث فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة تم تحليل الاستجابات إحصائياً من خلال حساب قيم (ف) ودالاتها الإحصائية (p) الناتجة من اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، والجدول (٩) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

باستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) يتضح أن قيمة (ت) للاستبانة ككل بلغت (٠,٩٨٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٣٢٤)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ( $\alpha=0,05$ )، في حين بلغت قيمة (ت) للمحاور السبعة للاستبانة على الترتيب (١,٣٢٤؛ ٠,٦٣٣؛ ١,١٢٢؛ ٠,٩٢٥؛ ٠,٥٢٠؛ ٠,٢١٠؛ ٠,٧٣٠) وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS لها على الترتيب (٠,١٨٩؛ ٠,٥٠٨؛ ٠,٢٦٣؛ ٠,٣٥٦؛ ٠,٦٠٣؛ ٠,٨٣٤؛ ٠,٧٣٠) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ( $\alpha=0,05$ )، وهو ما يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) يُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) لدى عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة، وبهذا تم الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ بأنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي في استجابات عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة.

وقد تُعزى النتيجة السابقة إلى أسباب عدة؛ حيث قد يكون ذلك ناتجاً عن تقارب بيئة العمل والخبرات العملية بين المعلمات الحاصلات على البكالوريوس والماجستير

جدول ٩ قيم (ف) ومستوى الدلالة الإحصائية الناتجة عن تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة (ن=٢٣٥)

| المحاور                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة p         |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| القدرة على التكيف      | بين المجموعات  | ١,٩٩٦          | ٢           | ٠,٩٩٨          | ١,٢٧٥    | ٠,٢٨١<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ١٨١,٥٥٣        | ٢٣٢         | ٠,٧٨٣          |          |                   |
|                        | المجموع        | ١٨٣,٥٤٩        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| التواصل الفعال         | بين المجموعات  | ١,٤١٣          | ٢           | ٠,٧٠٦          | ١,١١٩    | ٠,٣٢٨<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ١٤٦,٤٣٤        | ٢٣٢         | ٠,٦٣١          |          |                   |
|                        | المجموع        | ١٤٧,٨٤٧        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| تحفيز الابتكار         | بين المجموعات  | ٢,٧٩٥          | ٢           | ١,٣٩٧          | ٠,٤٩٨    | ٠,٦٠٩<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٦٥١,٣٧٥        | ٢٣٢         | ٢,٨٠٨          |          |                   |
|                        | المجموع        | ٦٥٤,١٧٠        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| المشاركة في صنع القرار | بين المجموعات  | ٦,٢٩١          | ٢           | ٣,١٤٥          | ١,٤٧٩    | ٠,٢٣٠<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٤٩٣,٤٣٧        | ٢٣٢         | ٢,١٢٧          |          |                   |
|                        | المجموع        | ٤٩٩,٧٢٨        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| الدعم العاطفي          | بين المجموعات  | ٥,٦٥٤          | ٢           | ٢,٨٢٧          | ١,٠٠٩    | ٠,٣٦٦<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٦٤٩,٩٤٦        | ٢٣٢         | ٢,٨٠١          |          |                   |
|                        | المجموع        | ٦٥٥,٦٠٠        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| تطوير المهارات         | بين المجموعات  | ٣,٨١٦          | ٢           | ١,٩٠٨          | ١,٠١٦    | ٠,٣٦٤<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٤٣٥,٦٠٥        | ٢٣٢         | ١,٨٧٨          |          |                   |
|                        | المجموع        | ٤٣٩,٤٢١        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| إدارة الأزمات          | بين المجموعات  | ١,٦١٠          | ٢           | ٠,٨٠٥          | ٠,٦٥٤    | ٠,٥٢١<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٢٨٥,٧٥٢        | ٢٣٢         | ١,٢٣٢          |          |                   |
|                        | المجموع        | ٢٨٧,٣٦٢        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| الاستبانة ككل          | بين المجموعات  | ١٢٣,٥٠٩        | ٢           | ١٢,٤٢٤         | ١,٠٧٤    | ٠,٣٤٣<br>غير دالة |
|                        | داخل المجموعات | ٦٨٤١٥,٤٧٣      | ٢١٧         | ١١,٦٥٩         |          |                   |
|                        | المجموع        | ٦٨٥٣٨,٩٨٢      | ٢١٩         |                |          |                   |

بأنه لا يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في استجابات عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة. وقد تُعزى النتيجة سالف الذكر إلى العديد من الأسباب أبرزها أن بيئة العمل المدرسي قد تخضع لسياسات وإجراءات موحدة تؤثر على جميع المعلمات بغض النظر عن سنوات خبرتهن، كما أن القيادة المرنة تعتمد على استراتيجيات الإدارة التي تنتهجها المديرية أكثر من تأثرها بعدد سنوات الخبرة للمعلمات، بالإضافة إلى أن طبيعة مرحلة الطفولة المبكرة تفرض أساليب تدريس وتفاعل موحدة تجعل جميع المعلمات يواجهن تحديات متشابهة بغض النظر عن خبرتهن، كما أن التدريب المستمر الذي تتلقاه المعلمات أثناء العمل قد يقلل من تأثير الفروق الزمنية في الخبرة على رؤيتهن لأنماط القيادة، فضلاً عن أن بعض المعلمات حديثات الخبرة قد يكتسبن مهارات إدارية وتدريبية متقدمة من خلال برامج التأهيل والتطوير، مما يجعلهن لا يختلفن كثيراً عن زميلاتهن الأكثر خبرة في تقييم القيادة المرنة، كذلك فإن الثقافة المؤسسية للمدارس قد تؤدي إلى تشكيل تصورات مشتركة بين جميع المعلمات حول الإدارة بغض النظر عن خبرتهن، كما أن الفروق الفردية في طبيعة التفاعل بين المعلمات والمديرات

باستقراء النتائج المعروضة بالجدول (٩) اتضح أن قيمة اختبار (ف) للاستبانة ككل بلغت (١,٠٧٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (p) (٠,٣٤٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة اختبار (ف) للمحاور السبعة للاستبانة على الترتيب (١,٢٧٥؛ ١,١١٩؛ ٠,٤٩٨؛ ١,٤٧٩؛ ١,٤٧٩؛ ١,٠٠٩؛ ١,٠١٦؛ ٠,٦٥٤) وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (p) لها على الترتيب (٠,٢٨١؛ ٠,٣٢٨؛ ٠,٦٠٩؛ ٠,٢٣٠؛ ٠,٣٦٦؛ ٠,٣٦٤؛ ٠,٥٢١) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (α=٠,٠٥)، وبذلك يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) بين متوسطات درجات عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وبهذا تم الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع للبحث، ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم عرض النتائج فيما يلي:

(أ) عرض النتائج المرتبطة بمتغير المؤهل العلمي للإجابة على السؤال الثالث فيما يخص متغير المؤهل تم تحليل الاستجابات إحصائياً باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t test)، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، والجدول رقم (١٠) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول ١٠ قيم «ت» لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث حول درجة الرضا الوظيفي ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير المؤهل (ن=٢٣٥)

| محاور المقياس            | المجموعة      | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة «ت» | درجة الحرية | الدلالة المحسوبة  |
|--------------------------|---------------|-------|---------|-------------------|----------|-------------|-------------------|
| التقدير والاعتراف        | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٠٨   | ١,٢٣٦٨            | ٠,٦٢٢    | ٢٣٣         | ٠,٥٣٤<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٢٠   | ١,٣٣٦٢            |          |             |                   |
| جودة بيئة العمل          | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٤٣   | ١,٢٤٠٢            | ٠,٤١١    | ٢٣٣         | ٠,٦٨١<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٣٥   | ١,١٨٥٥            |          |             |                   |
| الإنتاجية                | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٢    | ١,٦٨٤٦            | ٠,٦٠٨    | ٢٣٣         | ٠,٥٤٤<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٠٥   | ١,٦٦٥٣            |          |             |                   |
| روح الفريق               | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٢٦   | ١,٥٩٦٣            | ٠,١٦٦    | ٢٣٣         | ٠,٨٦٨<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٢٢   | ١,٧٨١٧            |          |             |                   |
| المشاركة في اتخاذ القرار | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٤٧   | ١,٦٨٣٣            | ٠,٠٥٥    | ٢٣٣         | ٠,٩٥٦<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٤٩   | ١,٦٨٣٣            |          |             |                   |
| التحفيز والمكافآت        | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٥١   | ١,٤٦٥٧            | ١,٠٢٨    | ٢٣٣         | ٠,٣٠٥<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٧٤   | ١,٦٥٦٦            |          |             |                   |
| العلاقة مع الإدارة       | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٤,٣٢   | ١,١١٣٢            | ٠,٣٥٥    | ٢٣٣         | ٠,٧٢٣<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٤,٣٨   | ١,١٧٤٦            |          |             |                   |
| المقياس ككل              | بكالوريوس     | ١٧٦   | ١٠٠,٣   | ٣,٦٥٢٨            | ٠,٢٦٢    | ٢٣٣         | ٠,٧٩٤<br>غير دالة |
|                          | ماجستير فأعلى | ٥٩    | ١٠٠,٤٥  | ٤,٨٠٧٧            |          |             |                   |

ولكل محور على حدة، وبهذا تم الإجابة عن السؤال الرابع للبحث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ بأنه لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي في استجابات عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن ككل، ولكل محور على حدة. وقد تُعزى النتيجة السابقة إلى العديد من الأسباب لعل أبرزها طبيعة المهام والمسؤوليات الموكلة إلى المعلمات في هذه المرحلة قد تكون متشابهة بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية، كما قد يكون نظام التوظيف والترقيات لا يميز بشكل واضح بين الحاصلات على البكالوريوس والحاصلات على الماجستير فأعلى، مما يجعلهن يشعرن بدرجة رضا متقاربة، كما أن طبيعة بيئة العمل في مرحلة الطفولة المبكرة قد تفرض تحديات مشتركة تؤثر على

قد تلعب دوراً أكبر من تأثير عدد سنوات الخبرة في تحديد رؤية المعلمات للقيادة المرنة، كما أن التحديات والمهام اليومية في مرحلة الطفولة المبكرة قد تكون متشابهة إلى حد كبير لجميع المعلمات، مما يجعل تقييمهن للقيادة المرنة متقارباً بغض النظر عن سنوات الخدمة.

وقد اتفقت النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة السنين (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للمرونة التنظيمية في محافظة الأحساء تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة العموش (٢٠٢٤) التي بينت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

باستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (١٠) يتضح أن قيمة (ت) لمقياس الرضا الوظيفي ككل بلغت (٠,٢٦٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٧٩٤)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ( $\alpha=0,05$ )، في حين بلغت قيمة (ت) للمحاور السبعة للمقياس على الترتيب (٠,٦٢٢)؛ (٠,٤١١)؛ (٠,٦٠٨)؛ (٠,١٦٦)؛ (٠,٠٥٥)؛ (١,٠٢٨)؛ (٠,٣٥٥) وجميعها قيم غير دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة باستخدام برنامج SPSS لها على الترتيب (٠,٥٣٤)؛ (٠,٦٨١)؛ (٠,٥٤٤)؛ (٠,٨٦٨)؛ (٠,٩٥٦)؛ (٠,٣٠٥)؛ (٠,٧٢٣) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ( $\alpha=0,05$ )، وهو ما يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) يُعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) لدى عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن ككل،

الجنوبية لفلسطين من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم.

#### (ب) عرض النتائج المرتبطة بمتغير عدد سنوات الخبرة

للإجابة على السؤال الثالث فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة تم تحليل الاستجابات إحصائياً من خلال حساب قيم (ف) ودلالاتها الإحصائية (p) الناتجة من اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، والجدول (١١) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جميع المعلمات بنفس الدرجة بغض النظر عن مستواهن الأكاديمي، بالإضافة إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل بيئة العمل، والدعم الإداري، ونظام الحوافز قد تكون متشابهة لجميع المعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهن، كذلك قد يكون لحجم الأعباء التدريسية ودور المعلمة في الفصل تأثير أقوى على مستوى الرضا مقارنة بالمؤهل العلمي.

واختلفت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠٢١) التي أشارت إلى فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المحافظات

**جدول ١١ قيم (ف) ومستوى الدلالة الإحصائية الناتجة عن تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث حول درجة الرضا الوظيفي ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة (ن=٢٣٥)**

| المحاور                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة p         |
|--------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| التقدير والاعتراف        | بين المجموعات  | ٤,٣٥٩          | ٢           | ٢,١٧٩          | ١,٣٧٦    | ٠,٢٥٥<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٣٦٧,٥٣٩        | ٢٣٢         | ١,٥٨٤          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٣٧١,٨٩٨        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| جودة بيئة العمل          | بين المجموعات  | ١,٩٢٠          | ٢           | ٠,٩٦٠          | ٠,٦٣٨    | ٠,٥٢٩<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٣٤٩,٠٤١        | ٢٣٢         | ١,٥٠٤          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٣٥٠,٩٦٢        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| الإنتاجية                | بين المجموعات  | ١,٣٤٩          | ٢           | ٠,٦٧٥          | ٠,٢٣٨    | ٠,٧٨٨<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٦٥٧,١٧٨        | ٢٣٢         | ٢,٨٣٣          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٦٥٨,٥٢٨        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| روح الفريق               | بين المجموعات  | ٩,٢٦٠          | ٢           | ٤,٦٣٠          | ١,٧٣٠    | ٠,١٨٠<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٦٢٠,٩٢٧        | ٢٣٢         | ٢,٦٧٦          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٦٣٠,١٨٧        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| المشاركة في اتخاذ القرار | بين المجموعات  | ٨,٤٠٣          | ٢           | ٤,٢٠٢          | ١,٤٢٥    | ٠,٢٤٣<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٦٨٤,٢٦١        | ٢٣٢         | ٢,٩٤٩          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٦٩٢,٦٦٤        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| التحفيز والمكافآت        | بين المجموعات  | ٣,٣٤٣          | ٢           | ١,٦٧٢          | ٠,٧٢٦    | ٠,٤٨٥<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٥٣٤,٢٤٨        | ٢٣٢         | ٢,٣٠٣          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٥٣٧,٥٩١        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| العلاقة مع الإدارة       | بين المجموعات  | ٤,٣١٢          | ٢           | ٢,١٥٦          | ١,٧٠٩    | ٠,١٨٣<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٢٩٢,٧٦٩        | ٢٣٢         | ١,٢٦٢          |          |                   |
|                          | المجموع        | ٢٩٧,٠٨١        | ٢٣٤         |                |          |                   |
| المقياس ككل              | بين المجموعات  | ١٥,٩٠٩         | ٢           | ٧,٩٥٥          | ٠,٥٠٤    | ٠,٦٠٥<br>غير دالة |
|                          | داخل المجموعات | ٣٦٦٠,٨٥٧       | ٢١٧         | ١٥,٧٨٠         |          |                   |
|                          | المجموع        | ٣٦٧٦,٧٦٦       | ٢١٩         |                |          |                   |

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات عينة البحث من معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان ككل، ولكل محور على حدة وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وبهذا تم الإجابة عن السؤال الرابع للبحث ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر معلمات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة الرضا الوظيفي لديهن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ بأنه لا يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في استجابات عينة البحث من معلمات مرحلة

باستقراء النتائج المعروضة بالجدول (١١) اتضح أن قيمة اختبار (ف) لمقياس الرضا الوظيفي ككل بلغت (٠,٥٠٤)، وهي قيمة غير دالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (p) (٠,٦٠٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (٠,٠٥)، كما بلغت قيمة اختبار (ف) للمحاور السبعة للمقياس على الترتيب (١,٥٠٤؛ ١,٣٧٦؛ ٠,٦٣٨؛ ٠,٢٣٨؛ ٠,٧٣٠؛ ١,٤٢٥؛ ٠,٧٢٦؛ ١,٧٠٩) وجميعها قيم غير دالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (p) لها على الترتيب (٠,٢٥٥؛ ٠,٥٢٩؛ ٠,٧٨٨؛ ٠,١٨٠؛ ٠,٢٤٣؛ ٠,٤٨٥؛ ٠,١٨٣) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المفروضة ( $\alpha = ٠,٠٥$ )، وبذلك يتضح عدم

دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الشريف وآخرون (٢٠٢١) التي أسفرت عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

**خامساً: الإجابة على السؤال الخامس للبحث ونصه:** ما العلاقة بين درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمات تلك المرحلة بإدارة تعليم جازان؟

وللإجابة على السؤال الخامس للبحث، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية وتحديد نوعها (طردية، عكسية) بين درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة، ودرجة الرضا الوظيفي لدى عينة البحث، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) ودلالته الإحصائية للمجموع الكلي لمتوسط درجات العينة في الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ومقياس الرضا الوظيفي ككل، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

**جدول ١٢ معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية لمتوسطات درجات عينة البحث في الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي (ن=٢٣٥)**

| المتغير                                                                                    | الرضا الوظيفي |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل | ٠,٧٩٤*        |
|                                                                                            | ٠,٠٠١         |
|                                                                                            | طردية كبيرة   |

وفقاً لاحتياجات المعلمات تقلل من الضغوط الوظيفية وتعزز الشعور بالراحة والتمكين، بالإضافة إلى أن القيادة المرنة تعزز التواصل الفعال بين المديرات والمعلمات، مما يوفر بيئة من الثقة المتبادلة ويزيد من الرضا، كذلك فإن تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب التدريس من قبل المديرات المرنات يمنح المعلمات حرية أكبر في العمل، ما يؤدي إلى تحفيزهن وزيادة الرضا الوظيفي، كما أن إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات يرسخ لديهن الشعور بالتقدير والانتماء للمؤسسة التعليمية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا، إلى جانب أن توفير الدعم المهني والتدريبي المستمر من قبل المديرات المرنات يساعد المعلمات على التطور والنمو المهني، مما يحسن من نظرتهم للوظيفة، وأخيراً فإن تعزيز بيئة العمل الإيجابية من خلال تبني ممارسات قيادية مرنة يساهم في تقليل الصراعات الوظيفية وتعزيز العلاقات الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان حول درجة حول درجة الرضا الوظيفي لديهن ككل، ولكل محور على حدة.

وقد تُعزى النتيجة سالف الذكر إلى عديد من الأسباب؛ حيث إن بيئة العمل في مرحلة الطفولة المبكرة تنسجم بالتشابه في التحديات والمسؤوليات بين المعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة، مما يؤدي إلى تقارب مستوى الرضا الوظيفي، كما أن القوانين واللوائح الإدارية التي تحكم العمل قد تكون موحدة لجميع المعلمات، ما يقلل من تأثير الخبرة على شعورهن بالرضا، بالإضافة إلى أن الأجور والمكافآت قد لا تختلف بشكل كبير بين المعلمات ذوات الخبرة القليلة والمخضرمات، مما يجعل مستوى الرضا متقارباً، كما أن طبيعة العمل في رياض الأطفال تعتمد بشكل أساسي على المهارات التربوية والتفاعل مع الأطفال، وهي أمور قد لا تتأثر كثيراً بعدد سنوات الخبرة، إلى جانب أن الدعم الإداري والتعاون بين الزميلات قد يخلق بيئة عمل متقاربة للجميع دون تمييز بناءً على عدد سنوات العمل، وأخيراً فإن الانتماء للمهنة والرغبة في التدريس قد يكونان العامل الأهم في تحديد الرضا الوظيفي.

واتفقت النتيجة سالف الذكر مع نتيجة دراسة كاتبي وسليطين (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات

وبقراءة النتائج الواردة بالجدول (١٢) اتضح وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0,05)$ ، بين درجات معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان في استبانة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة ككل، ودرجاتهم في مقياس الرضا الوظيفي ككل؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للاداتين (٠,٧٩٤)؛ كما بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروضة  $(\alpha=0,05)$ ، كما جاءت العلاقة طردية (موجبة) كبيرة، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان لأبعاد القيادة المرنة كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة بإدارة تعليم جازان والعكس صحيح. وقد تُعزى النتيجة السابقة إلى أسباب متنوعة؛ حيث قد توفر القيادة المرنة بيئة عمل داعمة ومحفزة تساهم في تحسين معنويات المعلمات وزيادة شعورهن بالرضا، كما أن مرونة القائدات في اتخاذ القرارات وتعديل السياسات

المدارس، بما يشمل توفير ورش عمل متخصصة واستشارات إدارية لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا المعلمات.

٨. توجيه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة إلى تعزيز بيئة العمل التشاركية من خلال إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات، وتنفيذ اجتماعات دورية تتيح لهن التعبير عن آرائهن واحتياجاتهن، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي.

#### المقترحات:

في ضوء ما أسفر عنه هذا البحث من نتائج، يقترح إجراء البحوث التالية مستقبلاً:

١. العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة ومستوى جودة الأداء التدريسي لدى معلمات المرحلة الابتدائية.
٢. العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة ومستوى الابتكار التربوي في المدارس الثانوية.
٣. العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة ومستوى التكيف التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
٤. العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة وتنمية مهارات القيادة لدى مديرات المدارس.
٥. العلاقة بين درجة تطبيق أبعاد الإدارة المرنة وفاعلية اتخاذ القرار التربوي في بيئات التعلم الحديثة.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسام سمير. (٢٠٠٨). التنمية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.
- أحمد، رقية الطيب علي. (٢٠١٩). دور المحاسبة الرشيدة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد. اقتصاد المال والأعمال، ٣(٢)، ٩٠-١٤٠.
- أحمد، نسرين محمد مصطفى. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بالانتماء المهني لديهن (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- بكري، نائلة أحمد، جبران، علي محمد والطالبة، هادي محمد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المرونة في القيادة التربوية وعلاقتها بإدارة الأزمات في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في ظل جائحة كوفيد-١٩. المجلة التربوية الأردنية، ٩(١)، ٤٧٢-٤٩٧.
- الجبري، أحمد سليمان محمد والعلاف، زيد موفق سالم. (٢٠٢١). دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٦)، ٢١٥ - ٢٣١.

وتتفق النتيجة سالف الذكر مع نتائج دراسات عدة والتي بينت وجود ارتباطاً طردياً متوسطاً وكبيراً بين درجة تطبيق الإدارة المرنة في المدارس والجامعات وبعض المتغيرات الأخرى مثل: إدارة الأزمات في المدارس، الأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، والنضج الوظيفي، وإصلاح المناهج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي كما في دراسات (بكري وآخرون، ٢٠٢٤؛ العموش، ٢٠٢٤؛ محروس، ٢٠٢٣؛ المشاقبة، ٢٠٢٣؛ Taylor, 2017).

كما تتفق النتيجة سالف الذكر مع نتائج دراسات عدة والتي بينت وجود ارتباطاً طردياً متوسطاً وكبيراً بين درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وبعض المتغيرات الأخرى مثل: الانتماء المهني للمعلمات، والتعاطف، والدافعية للإنجاز، وتقدير الذات، والتمكين الإدراكي للمعلمين كما في دراسات (أحمد، ٢٠٢١؛ الشريف وآخرون، ٢٠٢١؛ سليمون وآخرون، ٢٠١٧؛ كاتبي وسليطين، ٢٠٢٠؛ Jiang et al., 2019).

#### التوصيات:

من خلال تحليل نتائج البحث يوصي بما يلي:

١. توجيه إدارة التدريب التربوي بإدارة تعليم جازان إلى تنظيم دورات تدريبية تستهدف مديرات ومعلمات مرحلة الطفولة المبكرة لتعزيز مهارات القيادة المرنة، مع التركيز على استراتيجيات التحفيز والتواصل الفعال لرفع مستوى الرضا الوظيفي.
٢. حث إدارة الإشراف التربوي بإدارة تعليم جازان على إدراج معايير القيادة المرنة ضمن عمليات التقييم الدوري لمديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة، وتقديم ملاحظات بناءة تساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا المعلمات.
٣. تشجيع إدارة الموارد البشرية بإدارة تعليم جازان على تصميم برامج تحفيزية تشمل حوافز معنوية ومادية للمديرات اللواتي يطبقن أساليب القيادة المرنة بفعالية، بهدف تعزيز بيئة عمل إيجابية وزيادة رضا المعلمات.
٤. حث إدارة التخطيط والتطوير بإدارة تعليم جازان على إعداد دليل إرشادي يوضح آليات تطبيق القيادة المرنة في مدارس الطفولة المبكرة، مع نماذج تطبيقية تساهم في تحسين العلاقة بين المديرات والمعلمات وتعزيز بيئة العمل.
٥. توجيه إدارة الموارد البشرية بإدارة تعليم جازان إلى إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات مرحلة الطفولة المبكرة، وتحليل النتائج لوضع خطط تحسين تلبي احتياجاتهن المهنية والنفسية.
٦. توجيه مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة إلى تبني استراتيجيات داعمة لبيئة عمل إيجابية، مثل تعزيز ثقافة التقدير والاحترام، وتوفير فرص النمو المهني، وتحسين بيئة العمل الفيزيائية، لضمان تحقيق رضا وظيفي مستدام للمعلمات.
٧. توجيه إدارة الشؤون المالية والإدارية بإدارة تعليم جازان إلى تخصيص ميزانية لدعم برامج تعزيز القيادة المرنة في

- راكاج يحيى محمد والعبادلة، سمر مشرف. (٢٠١٧)، ديسمبر، ٦-٧). مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بغزة (عرض ورقة). المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- سليمون، ريم ميهوب، معلا، سوسن، سليمان، هلا وصبيرة، فؤاد حسن. (٢٠١٧). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على معلمي التربية الفنية في مدينة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٣٩(١)، ٤٩١-٥١١.
- السنين، بندر بن ابراهيم بن أحمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء ومتطلبات تفعيلها (رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- الشريف، ليلي، علي، وفيفة سليمان وسعيد، غيداء غسان. (٢٠٢١). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤٣(٣)، ٣٤٥-٣٧٤.
- الصليبي، محمود عيد مسلم. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية. دار الحامد للنشر.
- الطلاع، سليمان، أبو النصر، سامي، أمونة، يوسف والشبكي، مازن. (٢٠١٧، ديسمبر، ٦-٧). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيدة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة (عرض ورقة). المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- العامري، عامرة خليل إبراهيم. (٢٠٠٩). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمة الروضة في أثناء طريقة لعب الأدوار. مجلة الآداب، ٩٠(٩)، ٦١٠-٧٠٧.
- عباس، أنس عبد الباسط عباس. (٢٠١١). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. إدارة الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، خالد محمد. (٢٠٠٧). علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء والرضا الوظيفي بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد العال، رباب فهمي أحمد. (٢٠٠٨). أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٨٠(٨٠)، ٦٣٥-٧٤٨.
- عبد الوهاب، محمد. (٢٠٠٧). دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- العموش، ضياء الدين محمد محمود. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى النضج الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- عياصرة. علي أحمد. (٢٠٠٧). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر.
- فنص، سهيره إدريس. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي: المفهوم -المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٤، ٣٧٩-٣٩٩.
- كاتني، محمد عزت عربي وسليطين، فادي علي. (٢٠٢٠). تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤٢(٦)، ١٧٣ - ١٩٤.
- كمال، عبد الله. (٢٠١٢). الرضا الوظيفي للأستاذ أستاذة المدرسة العليا للأستاذة بوزريعة أنموذجا. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، ٢(٢)، ٨-٣٠.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). الدار الجامعية.
- محروس، سجي رياض عباس. (٢٠٢٣). القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية: دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة. مجلة الدراسات المستدامة، ٥(٢)، ١٠٦٤-١٠٨٣.
- المشاقبة، أماني خالد محمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة المرنة لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالنضج الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية (رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية). قاعدة بيانات دار المنظومة.
- مشعل، مروة توفيق. (٢٠٢٣). واقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مرحلة الطفولة المبكرة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة شقراء بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر، ٣(١٩٨)، ٤٣٣-٤٧٨.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصرة. دار حامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Thompson, S. K. (2012). Sampling (Vol. 755). John Wiley & Sons.
- Akomolafe, M. J., & Ogunmakin, A. O. (2014). Job satisfaction among secondary school teachers: Emotional intelligence, occupational stress and self-efficacy as predictors. *Journal of Educational and Social Research*, 4(3), 487-498.
- Don, Y., Yaakob, M. F. M., WanHanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Omar-Fauzee, M. S., & In-Keeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 465-475.
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: A Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257-270.
- Lino, D. (2016). Early childhood education: Key competences in teacher education. *Educația Plus*, 14(3), 7-15.
- Morgan, W. J. (2010). What, exactly, is occupational satisfaction? *Journal of Occupational Science*, 17(4), 216-223.
- Naz, S. (2017). Factors affecting teachers job satisfaction. *Market Forces*, 12(2).
- Ngo, H. Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
- Papanastasiou, E. C., & Zembylas, M. (2005). Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research*, 43(3), 147-167.
- Patience, L., & Rose, L. (2022). *Flex Education: A guide for flexible working in schools*.
- Taylor, A. (2017). An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education (Doctoral dissertation, Capella University).
- Ugarte, C., Urpí, C., & Costa-París, A. (2022). The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality. *International Journal of Leadership in Education*, 25(1), 124-146.
- Norton, L. W. (2010). Flexible leadership: An integrative perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 143.