

أثر ممارسات قيادة التغيير على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة

الباحث: رائد خميس محمود حماد

إدارة الأعمال / جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم بالسودان

raedkhammad@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر قيادة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، وتحديدًا فيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات العاملين حول درجة الرضا الوظيفي بمديريتهم تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأقسام المختلفة للمديرية والبالغ عددهم (87) عاملاً، وقام باتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة الكترونياً واسترداد (80) مفردة أي ما نسبته (92%) منها صالحة للأثر. فيما أظهرت النتائج الكلية للبحث إلى أن مستوى قيادة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي جاءتا بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قيادة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تقديرهم لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات "الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة"، وتبعاً لذلك أوصى الباحث بضرورة تعزيز بيئة العمل في المديرية من خلال تطوير المهارات القيادية وتنمية القدرة على إدارة التغيير بشكل فعال، وإجراء تدريبات دورية للعاملين لتحسين مهاراتهم وتعزيز روح الفريق، مما يساهم في رفع المستوى العام للرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، الرضا الوظيفي، مديرية التربية والتعليم، محافظة الوسطى.

Practicing Change Leadership and Its Relationship to Job Satisfaction from the Perspective of Employees in the Education Directorate of the Middle Governorate of Gaza

Raed Khames Mahmoud Hammad

University of Holy Qur'an and Taseel of Sciences - Sudan

Business Administration Gaza, Palestine

"Corresponding Author: raedkhammad@gmail.com

Abstract:

This research aims to examine and analyze the relationship between change leadership and job satisfaction from the perspective of employees at the Directorate of Education in the Middle Governorate of the Gaza Strip. Specifically, it investigates whether there are statistically significant differences in employees' responses regarding their level of job satisfaction based on variables such as gender, academic qualification, and years of experience. The researcher employed a descriptive correlational approach, with the study population consisting of all employees (87 individuals) across various departments of the Directorate. A comprehensive census method was applied to include all members of the study population. A questionnaire was distributed electronically, and 80 valid responses were collected, representing a 92% response rate suitable for analysis.

The overall findings of the study revealed that both the level of change leadership and the degree of job satisfaction were rated highly. Additionally, the results indicated a statistically significant positive correlation between the practice of change leadership and job satisfaction from the participants' perspective. The study also found no statistically significant differences in employees' responses regarding job satisfaction attributable to the variables of gender, academic qualification, or years of experience.

Based on these findings, the researcher recommends enhancing the work environment within the Directorate by developing leadership skills and improving the ability to manage change effectively. Furthermore, conducting regular training sessions for employees to enhance their skills and foster teamwork is suggested, as this could contribute to increasing overall job satisfaction levels.

Keywords: Change leadership, job satisfaction, employees of the Education Directorate, Middle Governorate.

المقدمة:

في بيئة عالمية تتسم بالتسارع والنمو العلمي المستمر، أصبح من الضروري أن تتكيف الأنظمة الإدارية مع هذه الديناميكيات، وأن تكون على استعداد لإجراء تغييرات جزئية أو كلية تسهم في تطوير المؤسسات بشكل فعال من خلال تحسين أداء الطاقم الإداري وكل العاملين في هذا المجال، حيث تعتبر القدرة على قيادة التغيير من الأسس الجوهرية لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة. فعملية قيادة التغيير تعني الانتقال من الوضع الإداري الحالي إلى وضع جديد يتمتع بكفاءة وفاعلية عالية، مما يسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة. يتم ذلك من خلال الاستعانة بالكوادر البشرية المؤهلة وإحداث تأثير إيجابي عليها، مما يعزز مستوى الأداء الإداري ويطوره. تعد العملية التعليمية من أبرز الوسائل التي تساعد في إجراء تغييرات إيجابية لمواجهة التحديات المعاصرة، حيث تسهم هذه التطورات في تحسين النتائج وتجعلها أداة فعالة للإصلاح والتقدم في أي مؤسسة (الزهراني وطيب، 2017). لتحقيق أهداف قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية المتوسطة والعليا، يشير كوتر (Kotter, 1996) إلى أهمية وجود قادة يمتلكون مهارات فهم وإدراك التغيير وتنفيذه. ومن هنا فإن القيادة الفعالة هي القادرة على تذليل العقبات وإزالة أي مصادر قصور قد تعيق سير العمل، فضلاً عن تحفيز الموظفين على القيام بالخطوات الضرورية لتعديل السلوك الإداري وتعزيز هذا السلوك في ثقافة المنظمة (الفايز والناھض، 2023).

منذ العقد الثالث من القرن العشرين، بدأ اهتمام الباحثين في العلوم النفسية والاجتماعية يتزايد تجاه الرضا الوظيفي، لأنه يتناول الجانب البشري الذي يعد من أهم موارد المؤسسة ويساهم في إدارة الموارد الأخرى بكفاءة. لذلك، استثمر الباحثون جهودهم في تعزيز الرضا الوظيفي بين القوى العاملة كوسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسة وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها (بن عبيلة وصامت، 2017).

تعتبر المؤسسات التعليمية من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في تشكيل مفردات المجتمع وتطوير عقول أفراده. لذا تبرز أهمية تأهيل العنصر البشري في هذه المؤسسات من خلال توفير فرص التنمية المهنية المستدامة، خاصة في عصر العولمة السريعة، يتطلب ذلك التزام القائمين على مختلف العمليات التعليمية بوضع خطط فعالة لتدريب وتأهيل العاملين ليؤدوا مهامهم الإدارية بكفاءة تطور من بيئة العمل وتعمل على تحسين الأداء الإداري (الفجاء وآخرون، 2017).

من هذا المنطلق، يسعى الباحث في هذا البحث إلى دراسة ممارسة قيادة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي، باعتبارها عنصراً محورياً لتحقيق استقرار المؤسسة التعليمية وتعزيز العملية التعليمية وتطويرها.

مشكلة البحث وأسئلته:

تُعد قيادة التغيير أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، خاصة في بيئات معقدة مثل قطاع غزة، حيث تواجه مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تحديات متعددة ناتجة عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً حاسماً لفعالية المؤسسات، حيث يؤثر على إنتاجية الموظفين، التزامهم التنظيمي، واستقرارهم الوظيفي، ومع ذلك، تشير الملاحظات الأولية والتقارير الميدانية إلى وجود مشكلات مرتبطة بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، مما قد يُعزى إلى ضعف في ممارسات قيادة التغيير، مثل نقص الرؤية الواضحة، ضعف التواصل، أو عدم كفاية الدعم الإداري أثناء تنفيذ التغييرات.

تُظهر الدراسات السابقة، مثل دراسة (حاجي ودولي، 2022) أن العاملين بشركة الكهرباء والغاز بشار يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة وفقاً لمقياس الدراسة لعدم رضاهم على الأجور والمكافآت التي لا تتناسب مع متطلبات معيشتهم، كما أشارت دراسة (محمود وآخرون، 2020) إلى أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت متوسطة،

كما أظهرت دراسة (الخالدي، 2022) أن ضعف التواصل التنظيمي ومحدودية المشاركة في عمليات التغيير أدبا إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية. تبرز مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين ممارسة قيادة التغيير والرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، خاصة في ظل التحديات الفريدة التي تواجهها المنطقة، ويبرر الباحث المشكلة إلى النقص الملحوظ في الدراسات المحلية التي تركز على هذا السياق المحدد في قطاع غزة، حيث تتسم البيئة التعليمية بخصائص فريدة تتطلب أثرا دقيقاً، بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين ممارسات قيادة التغيير يمكن أن يسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية، مما يدعم الاستدامة التنظيمية ويعزز جودة التعليم، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة العلاقة بين ممارسة قيادة التغيير والرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟

لغرض الإجابة عن التساؤل الرئيس تم تحديد التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة قيادة التغيير بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التشجيع والتحفيز على التغيير، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار) ودرجة الرضا الوظيفي حسب المنظور الخاص بعاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

فروض البحث: للإجابة عن تساؤلات الدراسة صيغت الفروض الصفرية الآتية:
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع ممارسة قيادة التغيير والرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهداف البحث:

- استكشاف واقع ممارسة قيادة التغيير في الإدارة من منظور العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي كما يراه العاملون في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
- توضيح طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة قيادة التغيير والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
- أثر الفروقات الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين بشأن درجة الرضا الوظيفي، بناءً على المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال المساهمات النظرية والتطبيقية المرتقبة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- تقديم إطار مفاهيمي يستعرض واقع ممارسة قيادة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي ضمن المديرية.
- تسليط الضوء على أهمية قيادة التغيير كمدخل إداري حديث يسهم في تطوير وتنمية أداء العاملين داخل المديرية.
- تشمل الدراسة موضوع الرضا الوظيفي، الذي يعد من أكثر الموضوعات أهمية وجدلاً في مجالات الإدارة وعلم النفس التنظيمي.
- تستند أهمية البحث إلى متغيراته، التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح العمليات الإدارية وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

- تمكن النتائج المرجوة من البحث القيادات الإدارية من اعتماد استراتيجيات فعالة في قيادة التغيير لتحقيق تحولات إيجابية في النظام الإداري.
- تساعد الدراسة في تكييف أدوار العاملين مع التغيرات العالمية من خلال التركيز على قيادة التغيير لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي بينهم.
- تسهم نتائج البحث في توجيه اهتمام صانعي القرار نحو اتخاذ قرارات مناسبة تسهم في تطوير أداء العاملين.
- قد تمهد الدراسة الحالية الطريق لدراسات مستقبلية مشابهة تتناول مواضيع ذات صلة.

نموذج البحث ومتغيراته:

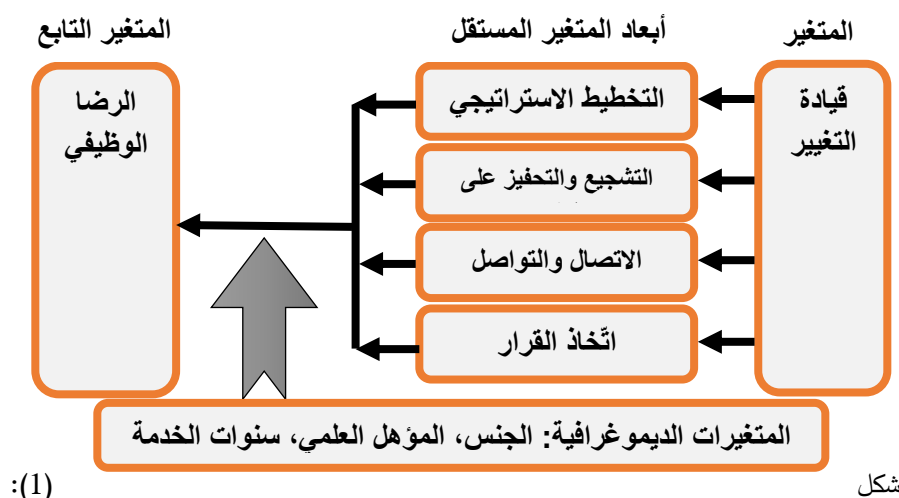
تم تصميم نموذج البحث ومتغيراته ليوضح الترابط بين المتغير المستقل (قيادة التغيير)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما في الشكل (1)

تم النشر في : 2026/09/20

تم القبول في : 2026/09/19

تم الاستلام في : 2026/09/06

www.doi.org/10.62341/HCSJ



نموذج البحث ومتغيراته

جدول رقم (1): الدراسات التي تناولت أبعاد المتغير المستقل

الدراسات	التخطيط الاستراتيجي	التشجيع والتحفيز على التغيير	الاتصال والتواصل	اتخاذ القرار
دراسة موسايغوا (Musaigwa, 2023)	✓	✓	✓	✓
دراسة (اشتية وشاهين، 2022)	-	✓	-	-
دراسة (الجميبي، 2022)	✓	-	-	-
دراسة كرايسين وآخرون (Kraisin et al., 2020)	✓	✓	✓	-
المجموع	3	3	2	1

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصر الحد الموضوعي للبحث على دراسة ممارسة قيادة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

الحد الزمني: تمت صياغة ها البحث في شهر أغسطس لعام 2024 وتطبيقه في الفترة نفسها الى مارس لعام 2025.

مصطلحات البحث: تعرف قيادة التغيير بأنها: "سلوك القائد على مستوى المؤسسة، الذي يؤدي إلى التغيير في مخرجات العمل، من خلال بناء استراتيجيات معينة بحيث تهدف إلى خلق بيئة صحيحة ومناسبة لإحداث تغيير إيجابي بين العاملين" (العزام، 2016).
وتُعرف قيادة التغيير إجرائياً بأنها: " الجهد المخطط والمنظم للحصول على الأهداف المنشودة للتغيير من خلال الاستقطاب والتوظيف العلمي السليم لعناصر الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والفنية المتاحة لدى المؤسسة.
الرضا الوظيفي: عُرِفَه (Foster & MacLeod, 2004) بأنه: الحالة الذهنية لمجموعة من المشاعر التي تتشكل بناءً على مدى إشباع احتياجات الفرد المرتبطة بوظيفته.
ويُعرف الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: " هو شعور الموظف بالسعادة والراحة والرضا تجاه عمله".

الإطار النظري:

أولاً: قيادة التغيير

تُعرف قيادة التغيير على أنها: عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات، وإيجاد علاقة متوازنة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وكل ما تحتوي عليه من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة من أجل التطوير. (عبد الغفار، 2010).

تُعرف قيادة التغيير أيضاً على أنها إحداث تعديلات مدروسة وهادفة في عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك في سلوكيات العاملين فيها، أو في التكنولوجيا المستخدمة وذلك لمواكبة التغيرات البيئية المتنوعة، بشكل يحقق التوازن والتكيف مع متغيرات البيئة، ويساعد في تطوير وتحسين الأداء في المنظمة على المدى الطويل. (الزعيبي والبطانية، 2014).

أهمية قيادة التغيير:

تتلخص أهمية قيادة التغيير في الشكل القيادي الذي يمارسه القادة، والذي يرنو إلى الانتقال بالمؤسسة من مرحلة التعامل مع ما هو متاح إلى التطور والتقدم ومواكبة متطلبات التغيير

المتسارع ومستجداته. هذا يتطلب امتلاك العاملين المهارات والقدرات والمعارف الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي، وذلك لتوفير فرص الإرتقاء والتقدم بالمؤسسة التعليمية، من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي المرن الذي يلبي الاحتياجات الميدانية، والمبني على رؤية ورسائل مستقبلية يتطلع القادة الى تحقيقها، بالإضافة الى الوصول الى أعلى مراحل الأداء التنفيذي، من خلال تحديد نقاط الضعف أثرها ومن ثم معالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتدعيمها. (أبو عايد، 2006م)

أهداف قيادة التغيير: إن قيادة التغيير كمفهوم علمي وعملي تهدف الى زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتطور، كما تهدف لتطوير العاملين فنياً وإدراكياً، بالإضافة الى تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم لإنشاء وتنفيذ التغيير والتطوير المطلوب بالتالي فإن قيادة التغيير في المؤسسة تهدف الى (الحري، 2011؛ بلبيسي، 2002):

1. إحداث التغيير الإيجابي المدعوم بالقيم العلمية والإدارية والتربوية، لتحسين مخرجات المؤسسة.
2. إثراء الواقع الإداري بكل ما هو جديد علمياً وتقنياً وفكرياً.
3. مساعدة إدارة المؤسسة على التغيير الذاتي، ومواجهة العقبات والعمل على حلها.
4. إعادة النظر والتركيز في كيفية إعداد الكادر الإداري وتدريبه أثناء الخدمة.
5. إعادة النظر في الأساليب الإدارية، وتطويرها لتتناسب الفروق الفردية لدى العاملين.
6. تطوير قيادات قادرة على الإبداع.
7. إعادة النظر في التصميم الهيكلي للمباني التعليمية، وتجهيزاتها بما يتوافق ويتناسب مع مواصفات الجودة الشاملة للتعليم، للاستفادة من التقنيات الحديثة، وتوظيفها لخدمة وتطوير العاملين.
8. العمل على تنمية وتطوير التفكير الإبداعي لدى العاملين، وصقل مهاراتهم الإدارية، وتوجيههم نحو التعلم الذاتي، وغرس مفهوم وأدوات الثقة بالنفس (Fullan, 2002).

المهارات الأساسية المطلوبة كقائد للتغيير:

تتضمن بعض المهارات الأساسية المطلوبة كقائد للتغيير القدرة على (قنديل، 2010؛ Akpoveta, 2024):

1. قيادة الآخرين والتأثير عليهم، بما في ذلك الأقران والقادة الآخرين.
2. توقع التغيير والاستجابة له بمرونة وسرعة.
3. إيجاد عوامل الدفع والنشاط والتحفيز والحفاظ عليها، والبقاء مركزاً في خضم الإضطراب.
4. التواصل بشكل فعال والتعاون مع الآخرين.
5. بناء الثقة مع الآخرين وإظهار التعاطف من خلال وضع العاملين في المرتبة الأولى من الاهتمام.

أبعاد قيادة التغيير:

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الإطار الفكري لقيادة التغيير، وذلك لاختيار أبعاد قيادة التغيير التي تتناسب مع مضمون البحث النظري والعملي، فقد وقع اختيار الباحث على مجموعة من الأبعاد وهي:

1- التخطيط الاستراتيجي:

هو صياغة للأهداف البعيدة والمتوسطة المدى ووضع وتطوير خطط مستقبلية محددة بالإضافة الى السياسات التي تحدد خصائص أو توجهات المنظمة مع أثر مستويات القوة والضعف، فهي تشمل قرارات تركز على تحديد الأهداف وعلى التغيير فيها بالاعتماد على الموارد المستخدمة المتاحة لبلوغ أعلى مستوى من تحقيق تلك الأهداف. (حبشي وآخرون، 2025)

2- التشجيع والتحفيز على التغيير:

يعرّف التحفيز على أنه عملية تقديم المؤسسة للعديد من الإمتيازات والوسائل للعاملين فيها بغرض دفعهم لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم على أفضل وجه وأتمه،

وذلك عن طريق اشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية لتحقيق الفاعلية المطلوبة.
(حيمود وآخرون، 2017)

3- الاتصال والتواصل:

يُعرف الاتصال أو التواصل الفعال بأنه الإستعداد والقدرة على إجراء محادثة مع مجموعة من الأشخاص أو شخص واحد، بطريقة مركزة ومحددة وتتسم بالإتساق والجاذبية، ويمكن من خلالها تقديم قيمة مضافة، وفيه تُنتقى الألفاظ والكلمات بعناية حتى لا يُساء فهمها، وتصبح الرسالة جليّة وواضحة.

الاتصال والتواصل الفعال ممكن أن يجمع بين طرفين أو أكثر، يستطيع أحدهم من خلال المحادثة التعبير عن رأيه ووجهة نظره ونيته بوضوح، ومن هنا فإن هذا النوع من الاتصال والتواصل مفيد عند التفاعل مع الآخرين، وذلك لأنه يساعد على التعبير عن المتطلبات والإحتياجات، وفهم المهام المطلوبة، بالتالي يشعر المشاركون في هذه العملية بأنهم مشمولين ومسموعين ومفهومين (Sumaiya, et al., 2022).

ثانياً: الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو عكس وضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه وأحبه بل وأقبل عليه، ويعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة المشاعر الوجدانية والعاطفية التي يشعر بها الفرد تجاه العمل الذي يعمل به حالياً ومن الممكن أن تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية، كما أنه يعبر عن اشباع الحاجات الفردية التي يتوقع الشخص تحقيقها من خلال عمله، بالتالي يوجد علاقة طردية بين اشباع الفرد لحاجاته وبين شعوره بالرضا الوظيفي، فكلما أحس الموظف ان عمله يحقق له الحد الأعلى من احتياجاته كلما زادت مشاعره الإيجابية تجاه عمله والعكس صحيح (الصريفي، 2007)، حيث إن انخفاض هذا الرضا قد يرتبط بتقديم خدمات ذات جودة أقل من قبل العاملين (Nemmaniwar & 7,2016). كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة من الشعور بالإيجابية العالية التي يختبرها العاملون نتيجة تلقيهم الدعم المعنوي والمادي، ضمن بيئة عمل تتميز بظروف تنظيمية ووظيفية داعمة، هذه الظروف تعزز من مهاراتهم ومستويات أدائهم، مما ينعكس

إيجابيًا على تحقيق مصالحهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون بها (Tharikh, et.al, 2016).

أهمية الرضا الوظيفي: تتبلور أهمية الرضا الوظيفي في جوانب عدة منها (بن خلف, 2022):

بالنسبة للموظف: يعزز القدرة على التكيف والاندماج مع بيئة العمل، ويساعد على تحفيز الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى رفع مستويات الطموح والتقدم الشخصي.
بالنسبة للمؤسسة: يؤدي إلى زيادة الفعالية المهنية والإنتاجية العملية، وتقليل تكاليف الإنتاج، وكذلك تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.
بالنسبة للمجتمع: يساهم في رفع معدلات الإنتاج وتحقيق فعالية اقتصادية مثلى، كما يعزز معدلات النمو والتطور المجتمعي.

ويرى الباحث بأن الرضا الوظيفي ليس مجرد مفهوم مرتبط بالسعادة الشخصية للموظف، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر على جميع جوانب العمل من الأداء الفردي إلى الفعالية المجتمعية.

أهداف الرضا الوظيفي: (Soliman & Emam, 2023)

تحرص المؤسسات الناجحة والطموحة على تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها لتحقيق عدة أهداف، منها:

- زيادة نسبة الإحتفاظ بالموظفين والتقليل من معدل الدوران، مما قد يوفر من تكاليف التدريب والتوظيف.
- تحسين الأداء العام للموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على نجاح واستقرار المؤسسة العلاقة بين قيادة التغيير والرضا الوظيفي:
- تمثل قيادة التغيير عنصراً حيوياً في تعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل المعاصرة، حيث تساهم في خلق بيئة مرنة وداعمة تشجع على إشراك العاملين في عمليات التغيير، مما يعزز شعورهم بالانتماء والتقدير. كما أن القيادة الفعالة للتغيير تقلل من التوتر المرتبط بالتحويلات التنظيمية، وتوفر فرص التدريب والدعم، مما يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين

وزيادة رضاهم الوظيفي. وبهذا، تشكل قيادة التغيير والرضا الوظيفي علاقة تفاعلية تعزز الأداء المؤسسي وتحقق أهداف المنظمة (Kotter, 1996). من الناحية النظرية، ترتبط قيادة التغيير بالرضا الوظيفي عبر نظرية العدالة التنظيمية (Adams, 1965)، حيث إن إدارة التغيير بشكل عادل وشفاف تعزز إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية، مما يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، كما أظهرت دراسة (عبد المعطي، 2021). كما أن القيادة التحويلية، التي غالباً ما تُستخدم في قيادة التغيير (Bass, 1990)، تعزز الرضا من خلال تحفيز الموظفين وإلهامهم، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على التزامهم التنظيمي ورضاهم.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التغيير
دراسة (عطا الله وآخرون، 2024) بعنوان: "تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط" هدفت الدراسة إلى تقديم واستعراض تصور مقترح لتعزيز قيادة التغيير والذي يهدف إلى تلبية متطلبات التجديد التربوي لدى الإدارات التعليمية والتربوية في محافظة دمياط. لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كوسيلة رئيسة للبحث، كما استخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات، بهدف تسليط الضوء على دور القائد للتغيير في تفعيل التجديد التربوي، وكذلك تحديد أبرز المعوقات وكيفية مواجهتها وإيجاد متطلبات تنفيذ التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية. أظهرت النتائج أن الدور المنوط بقائد التغيير في تعزيز التجديد التربوي يستوجب امتلاك مجموعة من المهارات، والتي من بينها التخطيط الفعال، تحديد الأهداف المطلوبة، توزيع المهام، تقييم الأداء، بالإضافة إلى تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة. كما كشفت الدراسة عن جزء من المعوقات التي تواجه هذا الدور، ومنها نقص الكوادر البشرية المؤثرة، ضعف الموارد المادية، الصعوبات الفنية في استخدام التكنولوجيا، تمسك بعض العاملين بالأساليب التقليدية، إلى جانب ضعف نظام الحوافز المالية والمعنوية، تُوصي هذه الدراسة

زيادة الحوافز المقدمة للعاملين، العامل الذي يعزز من الدافعية ويبيث روح المبادرة لدى العاملين في تقديم مهاراتهم والإسهام في تطوير المؤسسة التعليمية.

دراسة موسايجوا (Musaigwa, 2023) بعنوان: " دور القيادة في إدارة التغيير " هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في إدارة عمليات التغيير، ولتحقيق هذه الغاية، تم اتباع المنهج النوعي مع استقصاء عينة تتكون من 10 مشاركين، هم مدرّاء أقسام، يتولون مهام إدارية وقيادية ضمن المنظمة التي تمت دراستها. تم استخدام طريقة أخذ العينات الهادفة بالإضافة إلى الأثر الموضوعي لتفسير البيانات المجمعة. أظهرت النتائج أن القيادة تلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير، حيث تتضمن الأدوار القيادية المتاحة تحفيز الموظفين، وتطوير رؤية واضحة للتغيير، وإيصال مضمون هذا التغيير بشكل فعال، إلى جانب التخطيط والتنظيم لعملية التغيير، وتهيئة بيئة مناسبة تسمح به، بالإضافة إلى كسب موافقة الموظفين وقيادتهم بالأسلوب الإداري الملائم.

دراسة (الفايز والناض، 2023) بعنوان: "واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى ممارسة قيادة التغيير والتعرف على المعوقات التي تواجه هذه الممارسة لدى القيادات في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال نموذج كوتر، ومن منظور أعضاء هيئة التدريس. تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة تتكون من 249 عضو هيئة تدريس في كل من جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة اتفقوا على أن مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، ووفقاً لنموذج كوتر، هو مرتفع، وقد تم ترتيب أبعاد ممارسة قيادة التغيير كما يلي: "الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة"، "وضع رؤية للتغيير"، "نشر الرؤية وتعميمها"، "بناء التحالف لقيادة التغيير"، "تنشيط التغيير في ثقافة الجامعة"، "تمكين أعضاء الفريق"، "تعزيز المكاسب المحققة"، وأخيراً بُعد "تحقيق المكاسب على المدى القصير"، أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس وافقوا بدرجة متوسطة على وجود

المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير عند القيادات في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض وفقاً لنموذج كوتر.

دراسة (اشتية وشاهين، 2022) بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب اتخاذ القرارات وعلاقتها بقيادة التغيير عند أعضاء الهيئات التدريسية في كليات العلوم التربوية في الجامعات الواقعة في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق مقياسين: مقياس أساليب اتخاذ القرار، ومقياس قيادة التغيير، على عينة عمد الباحثان على اختيارها بطريقة قصديه، وتكون حجم العينة من 68 عضواً من أعضاء الهيئات التدريسية. أظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في اتخاذ القرار بين أعضاء الهيئات التدريسية هو الأسلوب المنطقي، كما تبين أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة على مقياس قيادة التغيير كانت مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك، لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ومع ذلك، تم الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمقياس قيادة التغيير وفي مجالات مثل "الرؤية المستقبلية" و"التشجيع على التغيير"، والتي تعتبر مرتبطة بمتغير سنوات الخبرة. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير ومجالاتها من جهة، وأساليب اتخاذ القرار مثل "التجنب" و"الاعتمادية" و"العفوية" من جهة أخرى.

دراسة (الجميعة، 2022) بعنوان: "قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر John Kotter" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى ممارسة قيادة التغيير عند القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وفقاً لنموذج جون كوتر. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الأثري، وقامت بتطوير استبانة تم تطبيقها على عينة تتكون من 200 عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الطائف،

بناءً على تصور أعضاء هيئة التدريس، جاء مرتفعاً، كما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط ردود أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغيري الجنس والرتبة العلمية، ومع ذلك، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بممارسة التغيير ككل، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة (أبو قاسم، 2021) بعنوان: " دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (اونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في محافظات قطاع غزة، بالإضافة إلى تحديد وسائل تفعيل هذا الدور الأساسي من وجهة نظر المعنيين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الأثري في الجانب العملي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة مكونة من 22 فقرة موزعة على أربع محاور، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مدراء المدارس في مؤسسة الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وعددهم 278 مديراً ومديرة خلال العام الدراسي 2021-2022. أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذا الدور المنوط بالتكنولوجيا الحديثة وأثرها في تعزيز قيادة التغيير كانت مرتفعة وبوزن نسبي 77.05%، مما يدل على درجة كبيرة من التأثير، كما تم ايضاح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تنسب لمتغير الجنس، حيث كانت هذه فروق في الإستجابات لصالح الإناث. كذلك تم اثبات أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت هذه الفروق لصالح حاملي درجة البكالوريوس أو أقل، بينما لم تُظهر نتائج هذه الدراسة وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تنسب لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة كرايسين وآخرون (Kraisin et al., 2020) بعنوان: " استراتيجيات تطوير قيادة التغيير للإداريين المعاصرين في جامعة ماهاماكوت الهندية ". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مكونات القيادة التغييرية وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز قيادة التغيير في العصر الحديث بين المستويات الإدارية في جامعة ماهاماكوت الهندية، شملت عينة الدراسة على 262 فرداً من الإداريين والأكاديميين والمشرفين العاملين في الجامعة، وتم الاعتماد

على المنهج الوصفي الأثري لدراسة النتائج. تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة قيادة التغيير ظهر بمستوى متوسط، كما تم تحديد وبيان بعض الاستراتيجيات الخاصة بتطوير قيادة التغيير في العصر الحديث، والتي اشتملت على مجموعة من المقاييس منها ستة مقاييس تتعلق بالمشاركة الفعالة في العمل، وسبعة مقاييس تعكس الرؤية الجماعية، كما اشتملت هذه الاستراتيجيات على خمسة مقاييس تهدف إلى خلق نظم الحوافز وإلهام الموظفين، وستة مقاييس لدعم وتعزيز العمل الجماعي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي

دراسة (ساجت، 2025) بعنوان: " أثر تعزيز الرضا الوظيفي على أداء ممارسي العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة لدى الجمهور العراقي" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرضا الوظيفي على أداء موظفي العلاقات العامة في تعزيز سمعة شركات الاتصالات العراقية، بالإضافة إلى تقييم هؤلاء الموظفين للدور الذي يعكسه الرضا الوظيفي على تحسين أدائهم المهني داخل المؤسسات العاملة في الاتصالات. اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح، حيث تم استخدام أداة المقابلات الشخصية مع أفراد العينة المكونة من 10 عاملين في أقسام العلاقات العامة لدى شركتي الاتصالات العراقية (شركة أساسيل وشركة زين). كما شملت الدراسة على استقصاء عينة من الجمهور العراقي بشكل عشوائي في محافظة بغداد، بلغ عدد أفرادها 400 مشارك. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا العام للجمهور العراقي عن الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات والدور الفعال الذي يلعبه موظفو العلاقات العامة في بناء سمعة هذه الشركات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العوامل التي تدفع الجمهور العراقي للمفاضلة والاختيار بين إحدى شركات الاتصالات على حساب الأخرى واهتمام هذه الشركات بالقيام بمهام معينة لتعزيز سمعتها بين عملائها، بالإضافة إلى ذلك، وُجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رضا الجمهور عن خدمات شركات الاتصالات والصورة الذهنية التي تساهم في دعم سمعة هذه الشركات لدى الجمهور العراقي.

دراسة (منصور، 2025) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي". هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والمديرين في المصرف التجاري لبنى وليد في الجمهورية الليبية. اعتمدت الدراسة على استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، حيث تم تصميم الإستبانة وفقاً لمقياس خماسي، وتكونت عينة الدراسة من 30 موظفاً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. ولُخصت نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التمكين الإداري، التي تشمل تفويض الصلاحيات، تحفيز العاملين، التدريب، فرق العمل، والاتصال الفعال، وبين مستوى الرضا الوظيفي، كما بيّنت الدراسة كيف أن أبعاد التمكين الإداري تؤثر بصورة إيجابية على رضا العاملين في المصرف، مما يعكس رغبة الموظفين في الحصول على فرص التدريب والتحفيز، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق واستقلالية أكبر، بعيداً عن التحكم أو الضغط الممارس عليهم من قبل الرؤساء.

دراسة (العربي، 2024) بعنوان: "الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات النفطية الليبية: دراسة ميدانية شركة البريقة لتسويق النفط" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الاتصال المؤسسي والخصائص المعلوماتية الناتجة عنه، بالإضافة إلى دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البريقة لتسويق النفط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما اعتمدت على الأسلوب المسحي، وتم جمع البيانات من خلال تطبيق الإستبانة على عينة تضم 51 فرداً من رؤساء الأقسام والوحدات والموظفين في الشركة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال المؤسسي يعزز من فرص التعاون الوظيفي بين الإدارات، مما يسهم في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي بين العاملين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال المؤسسي والرضا الوظيفي، وهذا يشير إلى أن تحسين مستويات التواصل الوظيفي بين الموظفين والإدارات يعزز من التعاون ويزيد من رضا الموظفين بشكل عام داخل شركة البريقة لتسويق النفط.

دراسة (أحمد، 2023) بعنوان: "العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورضا الموظفين الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في أراضي الضفة الغربية. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الأثري كما واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من كل موظفي الوزارات الفلسطينية، والذين بلغ عددهم 54498 موظفاً، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، وبلغ حجم العينة 400 مفردة. أظهرت النتائج العامة للدراسة وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى الكلي لرأس المال الاجتماعي، بالإضافة إلى محاورها الثلاثة، كما بينت النتائج أن كل من الدرجة العامة لرأس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية جاءت بمستوى متوسط، بالإضافة إلى ذلك، لم تُظهر الدراسة وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من حيث الجنس أو التحصيل العلمي أو الحالة الاجتماعية أو مكان العمل بالنسبة إلى متغيرات رأس المال الاجتماعي وكذلك الرضا الوظيفي، ولكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية منسوبة لمتغيرات العمر وسنوات الخدمة والراتب الشهري.

دراسة سليمان وآخرون (Solimanet al., 2023) بعنوان: "تأثير بيئة العمل في المنتجعات على الرضا الوظيفي ونية الدوران الوظيفي للموظفين: دراسة حالة في مصر"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى الأثر الإيجابي لبيئة العمل على الرضا الوظيفي وعلى وتيرة دوران الموظفين في المنشآت والمنتجعات السياحية المصرية، اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي كما تم توزيع الإستبانات على الموظفين الإداريين في تلك المنتجعات السياحية والتي تصنف بثلاث وأربع نجوم، حيث بلغ عدد المشاركين في الرأي 401 موظفاً أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين رضا الموظفين وكل من عبء العمل، والراتب، ودعم الشركة، في المقابل، لم تُظهر الدراسة تأثيراً كبيراً للعلاقات الشخصية بين الزملاء على رضاهم الوظيفي، كما توصلت النتائج إلى أن الرضا العام للموظفين له تأثير سلبي وكبير على نياتهم في ترك العمل، الشيء الذي يدل على أن الزيادة في مستوى الرضا يقلل من احتمالية تركهم العمل، وعلاوة على ذلك، كان لأعباء ومهام العمل التأثير

الأكبر على النية الخاصة بالموظفين لترك عملهم في المنتجعات السياحية، مما يدل على الأهمية البالغة لبيئة العمل وظروفه المحيطة في الحفاظ على الموظفين وزيادة من مستوى رضاهم الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال الإستعراض العام للدراسات السابقة المحلية منها والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع هذا البحث، توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج المهمة والقيمة التي أسهمت في إثراء هذا البحث، حيث عكست هذه الدراسات جزء من المفاهيم والنظريات المتعلقة بقيادة التغيير والرضا الوظيفي، مما ساعد في بناء وتأسيس إطار نظري قوي للبحث.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: يتميز البحث الحالي بتركيزه على الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، وهو سياق فريد يواجه تحديات سياسية واقتصادية خاصة، مما يسد فجوة بحثية غائبة في الدراسات السابقة التي ركزت على سياقات مختلفة مثل الوزارات الفلسطينية أو القطاعات الخاصة، كما يبرز البحث باختباره الشامل لتأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على الرضا الوظيفي، موضحاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب سياسات المساواة وتوزيع المناصب الإدارية بشكل عادل، مما يوفر تفسيراً جديداً يسوّي التضارب في نتائج دراسات مثل دراسة (عبد المعطي، 2021) ودراسة (أحمد، 2023). إضافةً إلى ذلك، تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال إثراء الأدبيات حول الرضا الوظيفي في القطاع التعليمي الحكومي، وتوجيه توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل، مع إمكانية ربط النتائج مستقبلاً بقيادة التغيير في سياقات مشابهة

منهجية وإجراءات البحث:

منهج البحث المتبع: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث يرى الباحث أن هذا المنهج يتناسب بشكل كبير مع الأهداف المحددة للبحث، كما يساعد في أثر العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث الكلي من جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، والذي يضم 120 عاملاً وفقاً لتقرير قسم الشؤون الإدارية، بينما يتكون مجتمع الدراسة الحقيقي من 87 عاملاً، وهو ما يمثل 72.5% من إجمالي عدد العاملين في المجتمع الكلي البالغ 120 عاملاً، وقد تم استثناء الأذنة والمراسلين وحراس الأمن والحرفيين من عينة الدراسة لتحقيق التركيز المطلوب على الفئات المعنية بالبحث.

عينة البحث: قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة وجميع أفراد مجتمع الدراسة. تم استرداد 80 استبانة من بين الاستبانات التي تم توزيعها، مما يمثل نسبة 92% من العدد الكلي للعينة، بعد إجراء الفحص اللازم للردود، تم التأكد من صلاحية جميع الاستبانات للأثر، مما يجعل من حجم استرداد الاستبانات مناسباً وقابلًا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة والتحقق من فرضيات الدراسة.

أداة البحث "الاستبانة": تشير أداة البحث إلى الطريقة المناسبة والوسيلة المستخدمة لجمع كافة المعلومات الضرورية للإجابة على التساؤلات الخاصة بالدراسة، في هذا السياق، اعتمد هذا البحث على الاستبانة كوسيلة أساسية في جمع البيانات المطلوبة من أفراد العينة المستهدفة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. تم تصميم الاستبانة وتوزيعها إلكترونياً لغرض تقييم ممارسة قيادة التغيير والعلاقة التي تربطها بالرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم الخاصة بالمحافظة الوسطى.

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة كالتالي:

1. الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الدراسات الإدارية. اعتمد الباحث على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين وقام بإجراء التعديلات اللازمة، مع الاعتماد على نسبة اتفاق قدرها 80% كمعيار أساسي للأخذ بعبارات الاستبانة. وبناءً على ذلك تم تطوير الاستبانة واعدادها بشكلها النهائي.

2. الصدق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود قيم دالة إحصائية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي وقوي بين محاور الاستبانة المختلفة ومع الدرجة الكلية لها.

ثبات الاستبانة: قام الباحث بتقييم الثبات لاستبانة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا-كرونباخ، وقد أظهرت النتائج قيمة بلغت 0.952، والتي تشير إلى أن الاستبانة تحظى على مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، مما يدعم صحة أداة البحث وجاهزيتها للأثر.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية واختبار ألفا-كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار أثر التباين الأحادي.

نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها: لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى أبعاد الاستبانة، ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحث الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.8	من 20% - 36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36% - 52%	منخفضة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68% - 84%	مرتفعة
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفعة جداً

نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث ومناقشته:

- ما واقع ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟ . للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب قيادة التغيير وفقاً للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد قيادة التغيير وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
1.	البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.285	0.82	مرتفعة	1
2.	البُعد الثاني: التشجيع والتحفيز على التغيير	3.94	0.626	0.79	مرتفعة	4
3.	البُعد الثالث: الاتصال والتواصل	4.05	0.469	0.81	مرتفعة	2
4.	البُعد الرابع: اتخاذ القرار	4.05	0.535	0.81	مرتفعة	3
-	قيادة التغيير	4.03	0.418	0.81	مرتفعة	-

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن جميع أبعاد قيادة التغيير تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.94-4.08) حيث سجلت درجة مرتفعة، وقد جاء بُعد " التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82%) بدرجة مرتفعة، يليه بُعد " الاتصال والتواصل " في المرتبة الثانية بوزن نسبي (81%) بدرجة مرتفعة، ثم " اتخاذ القرار " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81%) بدرجة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الرابعة بُعد " التشجيع والتحفيز على التغيير " بوزن نسبي (79%) بدرجة مرتفعة. ويلاحظ أن المتوسط الكلي لقيادة التغيير بلغ (7.03) بوزن نسبي (81%)، وهذا يشير إلى أن محور قيادة التغيير جاء مرتفعاً، هذا الأمر يبرز أهمية التركيز على هذه الأبعاد لتعزيز فعالية قيادة التغيير وزيادة رضا الموظفين في المستقبل.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ومناقشته:

– ما درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي لتحديد درجة الموافقة، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المحور، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور الرضا الوظيفي

الترتيب	الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
9	مرتفعة	0.79	0.832	3.94	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي
10	مرتفعة	0.79	0.905	3.94	تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي
7	مرتفعة	0.80	0.796	4.00	نتوافق طبيعة المهمة مع التخصص والشخصية
2	مرتفعة جداً	0.89	0.793	4.44	أصبح أكثر إنتاجية حين أحصل على ترقية وحوافز
1	مرتفعة جداً	0.90	0.503	4.50	يتسم نظام الأجور بالعدالة لدى العاملين
3	مرتفعة جداً	0.86	0.587	4.31	يلائم الراتب مستواي العلمي
8	مرتفعة	0.80	0.871	4.00	أتعاون وأتبادل الآراء مع إدارة المديرية وزملاء العمل
12	مرتفعة	0.78	0.603	3.88	أعبر عن مشاعري بانفتاح ووضوح
11	مرتفعة	0.79	0.972	3.94	أشعر بأنني أحقق ذاتي من خلال عملي كموظف
5	مرتفعة جداً	0.84	0.638	4.19	يوفر لي العمل في المديرية الاستقرار الوظيفي
4	مرتفعة جداً	0.85	0.907	4.25	أرغب في الاستمرار في العمل لمدة طويلة
6	مرتفعة	0.80	0.795	4.00	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المديرية
-	مرتفعة	0.82	0.398	4.11	الرضا الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن الفقرة التي تنص على " يتسم نظام الأجور بالعدالة لدى العاملين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (90%) بدرجة مرتفعة جداً، أما الفقرة المتعلقة بـ " أصبح أكثر إنتاجية حين أحصل على ترقية وحوافز " جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (89%) بدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " أعبر عن مشاعري بانفتاح ووضوح " في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (55%) بدرجة مرتفعة. ويلاحظ أن المتوسط الكلي للرضا الوظيفي بلغ (4.11) بوزن نسبي (82%)، وهذا يشير إلى أن محور الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ومناقشته:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين ممارسة قيادة التغيير بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التشجيع والتحفيز على التغيير،

الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار) ودرجة الرضا الوظيفي حسب المنظور الخاص بعاملين
مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين واقع ممارسة قيادة
التغيير والرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في
قطاع غزة".

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد قيادة التغيير (التخطيط الاستراتيجي، التشجيع
والتحفيز على التغيير، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار) ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة
نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه
الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة قيادة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.713**	لا توجد علاقة بين " التخطيط الاستراتيجي " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة
0.000	0.853**	لا توجد علاقة بين " التشجيع والتحفيز على التغيير " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة
0.000	0.805**	لا توجد علاقة بين " الاتصال والتواصل " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة
0.000	0.836**	لا توجد علاقة بين " اتخاذ القرار " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة
0.000	0.934**	لا توجد علاقة بين ممارسة قيادة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. *الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط يساوي 0.945، وأن القيمة الاحتمالية
(Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة

- ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قيادة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
- عند دراسة الأبعاد المكونة لممارسة قيادة التغيير تبين الآتي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين " التخطيط الاستراتيجي " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.713) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين " التشجيع والتحفيز على التغيير " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.853) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين " الاتصال والتواصل " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.805) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين " اتخاذ القرار " ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.836) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$).
- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للبحث ومناقشته:
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفروض الفرعية التالية:

الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس" للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار "T - للعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	الجنس		المحور
		أنثى	ذكر	
0.224	1.227	23	57	التكرار
		4.03	4.15	المتوسطات
		0.418	0.388	الانحراف المعياري

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "78" تساوي 1.6665

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T - للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي حسب آراء العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وعليه لا يوجد تمايز في مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين بسبب كونهم ذكراً أو إناثاً.

الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي": تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار "أثر التباين" - المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig)
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	.108	2	.054	0.335	0.716
	داخل المجموعات	12.384	77	.161		
	المجموع	12.491	79			

*قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (77،2) تساوي 3.13

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول رقم (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة" للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار "T - للعينتين مستقلتين" - سنوات الخدمة

المحور		سنوات الخدمة		قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig)
		10 سنوات فأكثر	5-10 سنوات		
الرضا الوظيفي	التكرار	77	3	-0.015	0.988
	المتوسطات	4.11	4.11		
	الانحراف المعياري	0.400	0.394		

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "78" تساوي 1.6665

من النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T - للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات

استجابات المبحوثين تجاه الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

النتائج والتوصيات

النتائج:

1. أظهرت نتائج البحث أن جميع محاور قيادة التغيير سجلت درجة مرتفعة وبوزن نسبي (70%) أي أن الإدارة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعمل على تطوير أساليب قيادية فعالة وإشراك الموظفين في عملية التخطيط للتغيير لجعلهم أكثر انتماءً وتبنياً لهذه العملية، كما تقوم على توفير بيئة عملٍ مشجعةٍ على التواصل وتبادل الأفكار بين العاملين مما يعزز من فعالية القيادة، وتعمل على تركيز البرامج التدريبية في تطوير المهارات القيادية واتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الأداء العام.
2. جاء محور التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بوزن نسبي (74%) أي أن مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تولي اهتماماً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي حيث أن جزءاً من هذه الخطط تواجه العديد من العقبات ولا تُنفذ حسب الجدول الزمني، فكان من المهم التركيز في هذا المحور لتحقيق الاستفادة المثلى من الخطط السنوية والاستراتيجية.
3. جاء محور التشجيع والتحفيز على التغيير في المرتبة الثانية بوزن نسبي (70%)، أي أن مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في قطاع غزة تعطي أهمية كبيرة لرأس المال البشري من خلال تطبيق نظام حوافز فعال بما يكفي لإشباع حاجات ورغبات العاملين وذلك للوصول إلى أفضل مستويات من الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
4. احتل محور الاتصال والتواصل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (69%)، مما يدل على أن التواصل بين المستويات الإدارية والاتصال بين العاملين يسير على نسقٍ عالٍ

داخل المديرية، الشيء الذي يحقق سهولة إتمام العمليات الإدارية بشكل سريع ودقيق.

5. أظهرت النتائج الى عدم وجود فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات المبحوثين الشخصية وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة التركيز الإضافي على مهارات القادة والمشرفين في التخطيط الاستراتيجي، وأساليب التواصل، وتحفيز الموظفين للمشاركة في عمليات التخطيط للتغيير وطرق تطبيقه.
- يُوصى بإقامة دورات تدريبية لموظفي المديرية حول القيادة والتغيير لتعزيز وعيهم ومهاراتهم في إدارة التغيير للوصول الى أعلى مستويات الرضا الوظيفي.
- ضرورة تطوير استراتيجيات تواصل فعالة لضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية وتعزيز انخراط الموظفين في قرارات العمل.
- ضرورة تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بانتظام لتحديد المشكلات وتقديم حلول مناسبة لتحسين بيئة العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو عايد، محمود. (2006): *اتجاهات حديثة في القيادة التربوية*. اربد (الأردن): دار الأمل للنشر والتوزيع.
2. أبو قاسم رسمية. (2021). دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز قيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية (اونروا) بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4)، 330-357.

3. أحمد، بيان. (2023). العلاقة بين راس المال الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
4. اشتية، فاطمة وشاهين، محمد. (2022). أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(40)، 174-192.
5. البارودي، متال. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. بلبيسي، حلمي. (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
7. بن عبيدة، أمين وصامت، أيوب. (2017). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التكنولوجيا، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
8. بن يخلف، ليلي. (2022). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI): الوحدة التجارية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
9. الجميعي، وفاء. (2022). قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر John Kotter، مجلة دبالى للبحوث الإنسانية، 2(92)، 161-205.

10. حاجي، كريمة ودولي، سعاد. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار. *مجلة الابتكار والتسويق*، 9 (1)، 525-505.
11. حبشي، أحمد وأنور، مني ومحسن علا وأبو خزيم، عادل. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير ادارة التصميم بمصانع النسيج في ظل التحديات الراهنة. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، 10 (49)، 528-509.
12. الحريزي، رافده. (2011). *ادارة التغيير في المؤسسة التربوية*. عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. حيمود، عبد اللطيف وبن مير، محمد وطويطي، مصطفى. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة". *مجلة رؤى اقتصادية*، 7 (12)، 349-363.
14. الخالدي، سعد. (2022). أثر التواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة. *مجلة العلوم التربوية*، 15 (2)، 130-112.
15. الدليل الشامل للرضا الوظيفي. (2024). ما هو الرضا الوظيفي وأنواعه وعوامل ونظريات تحقيقه؟، تاريخ الزيارة: 2025/3/1، متوفر على الرابط: <https://sabbar.com/blog/job-satisfaction-guide>
16. الزعبي، محمد والبطانية، محمد (2014). *القيادة الإدارية*. ط1، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الزهراني، مستورة وطيب، عزيزة. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. *مجلة الإدارة التربوية*، 16 (16)، 491-389.

18. ساجت، سلام. (2025). أثر تعزيز الرضا الوظيفي على أداء ممارسي العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة لدى الجمهور العراقي. مجلة بحوث كلية الآداب بجامعة المنوفية، 36(141)، 3-32.
19. الصريفي، محمد. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
20. عبد الغفار، السيد. (2010م): تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارة التعليمية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16(2)، 77-136.
21. عبد المعطي، رضا. (2021). تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على أكاديمية التدريب بشركة مصر للطيران. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(1)، 267-308.
22. العريبي، فرج. (2024). الاتصال المؤسسي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات النفطية الليبية: دراسة ميدانية شركة البريقة لتسويق النفط. مجلة الجامعي، (40)، 172-193.
23. العزام، ميسم. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 43(3)، 1283-1298.
24. عطا الله، محمد والخميسي، السيد وعثمان، رانيا. (2024). تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 39(89)، 182-218.
25. العطيات، محمد. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية. ط1، عمان(الأردن): دار الحامد

26. الفايز، فايز والناھض، منال. (2023). واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 47(2)، 429-466.
27. الفجاء، حسن والمنصوري، مشعل والدويلة، عبد الرحمن. (2017). واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 36(176)، 583 - 615.
28. القرواني، خالد. (2016). درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظره. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4 (14)، 13 - 62.
29. قنديل، علاء. (2010): القيادة الابتكارية وقيادة الابتكار. عمان (الأردن): دار الفكر.
30. منصور غالية. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 10(1)، 453-473.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
2. Akpoveta, Y. (2024), Change Leadership Defined! *journal of Change Leadership community*.
<https://thechangeleadership.com/change-leadership-defined>
3. Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture, and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (2), 1-18.
4. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
5. Chang, D., Tseng, Sh., & Chun Wu, H., (2019). A Study of Change Leadership Roles for School Principals Based on the Perspectives

- of Competing Values. *International Journal of Information and Education Technology*, 9 (10), 724-728
6. Foster, S., & MacLeod, J. (2004). The role of mentoring relationships in the career development of successful deaf persons . *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 9 (4), 442-458.
 7. Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability principal leadership.3(4),1-9.
 8. Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. NY: John Wiley& Sons. Inc, 136-142.
 9. Kotter, John, P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
 10. Kraisin, S., Agsonsua, P., & Chusorn, P. (2020). Strategies for Developing Modern Administrators' Change Leadership at Mahamakut Buddhist University. *International Education Studies*, 13(9), 58-65.
 11. Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International review of management and marketing*, 13(6), 1-9.
 12. Nemmaniwar, A. G., & Deshpande, M. S. (2016). Job Satisfaction among Hospital Employees: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 18(6), 27-31.
 13. Soliman, S., Elsaed, A., & Emam, A. (2023). The impact of working environment in resorts on job satisfaction and employee turnover intention: a case of Egypt. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7.(1/1), 54-66.
 14. Sumaiya, B., Srivastava, S., Jain, V., & Prakash, V. (2022). The role of effective communication skills in professional life. *World Journal of English Language*, 12(3), 134-140.
 15. Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.