



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها
بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين

إعداد

رهام محمد نادر أبو الرب

إشراف

د. محمود رمضان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، من
كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2025

درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها
بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين

إعداد


رهام محمد نادر أبو الرب

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/12/14م، وأجيزت:


التوقيع


د. محمود رمضان

المشرف الرئيسي


التوقيع

د. عمر غنام

الممتحن الخارجي


التوقيع

د. كفاح إبراهيم

الممتحن الداخلي

الإهداء

بكل حب وامتنان، أهدي ثمرة هذا الجهد، وهذه الرحلة العلمية، إلى من كانوا لي النور حين أظلمت، والسند حين تعبت، والدعاء الصادق حين خفت عزيمتي:

إلى والداي : الركيزة الأولى في حياتي، ومصدر الأمان الذي لا يزول.

علّمتني يا أبي أن العلم رفعة، وأن الطموح لا سقف له، فكننت دومًا فخورًا بي حتى قبل أن أبدأ، فكيف وقد أنجزتُ؟

أما عن أمي دعاؤك ومساندتك هما تاج على رأسي، وكل حرف في هذه الرسالة من بركتك.

إلى زوجي الحبيب، رفيق دربي، ونبض د عمي، وأعلى هدايا الله لي. كنتُ إلى جانبي في كل لحظة تعب وسهر، شجعتني بصمتك، وواسيتني بحنانك، ودفعنتي للأمام حين شعرت أنني لا أقوى على الاستمرار، لولاك بعد الله، لما اكتمل هذا الحلم.

إلى فلذات كبدي، نبع حناني، إلى صغيراتي الحبيبات (زينة و سيلا) ، وإلى ولدي العزيز (جاسر) ، وإلى (كريم) ، الذي رافقني بنبضه في أحشائي طوال طريق الإنجاز، لكم جميعًا أهدي هذه الرسالة، علّها تكون أولى الخطى التي تمهّد لكم طريقًا تفخرون بي فيه، كما أفرح بكوني أمكم.

إلى إخوتي وأخواتي (نادر ، صابرين ، ملاك) ، كنتم دومًا أصدقائي الأوائل، سندي في الحياة، وضحكتي التي لم تغب. كل كلمة دعم منكم كانت طوق نجاة في أيام الضيق، وكل سؤال عن تقدمي كان يدفعني إلى مزيد من الاجتهاد.

إلى أصدقائي وصديقاتي في الجامعة، أصدقاء الرحلة، ورفاق التعب والنجاح، لكم في قلبي مكانة خاصة لا تزول، ولكم في هذه الرسالة سهم كبير من المحبة والامتنان.

وأخيرًا، إلى عائلتي الكبيرة، إلى كل من حمل لقبني، وكل من شاركني الدعاء أو الكلمة الطيبة،

أهديكم جميعًا هذا العمل، فهو ثمرة مَنّي ومنكم، ولبنة في طريق لن تكتمل إلا بوجودكم حولي.

لكم جميعًا...أهدي هذا الإنجاز، من قلبي، وبكل محبة وامتنان لا ينتهيان.

رهام أبو الرب

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلي وأسلم على سيد الخلق محمد.

أتقدم بجزيل الشكر لكل من كان له بصمة في هذا الإنجاز، ولكل من ساندني ودعمني في مسيرتي.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الدكتور محمود رمضان. شكراً على إرشادك الدائم، ونصائحك

القيمة، وصبرك الكبير الذي كان له الدور الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، كل باسمه ومقامه: الدكتورة الفاضلة كفاح برهم

ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل عمر غنام ممتحناً خارجياً. لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم

ملاحظاتهم البناءة التي ساهمت في إثرائها.

وإلى كل أساتذتي الأفاضل الذين غمروني بعلمهم وخبرتهم، أدعو الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

كما أقدم شكري لأعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، الذين قدموا لي يد العون.

والشكر موصول لكل من ساهم في إتمام هذا البحث المتواضع.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

رهام محمد نادر أبو الرب

اسم الطالبة:

رهام أبو الرب

التوقيع:

2025/12/14

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة والإطار النظري
1	تمهيد
1	مقدمة
3	اللفية النظرية
3	القيادة
11	الرضا الوظيفي
19	الدراسات السابقة
29	التعقيب على الدراسات السابقة
33	مشكلة الدراسة وأسئلتها
34	أسئلة الدراسة
35	فرضيات الدراسة
36	أهداف الدراسة
37	أهمية الدراسة
38	حدود الدراسة ومحدداتها

39 الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
39 تمهيد
39 منهج الدراسة
39 مجتمع الدراسة
40 عينة الدراسة
41 أداة الدراسة
43 صدق أداة الدراسة وثباتها
48 خطوات تطبيق الدراسة
48 متغيرات الدراسة
50 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)
51 الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة
51 مقدمة
51 الإجابة عن أسئلة الدراسة
66 الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
66 تمهيد
66 النتائج
81 التوصيات
83 المراجع العلمية
89 الملاحق
b Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): مجتمع الدراسة التفصيلي 40
- جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية 41
- جدول (3): مواصفات أداة الدراسة وتوزيع الفقرات على المجالات والأبعاد 42
- جدول (4): تعديلات المحكمين على أداة الدراسة 44
- جدول (5): التحليل العاملي (Factor Analysis) والثبات للقيادة الملهمة 46
- جدول (6): التحليل العاملي (Factor Analysis) والثبات للرضا 47
- جدول (7): مفاتيح التصحيح 50
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 51
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً في كل بعد 98
- جدول (10): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم 55
- جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم 56
- جدول (12): التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم 99
- جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم 99

- جدول (14): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم 100
- جدول (15): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم 100
- جدول (16): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)..... 100
- جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم 101
- جدول (18): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم 102
- جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم 102
- جدول (20): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم 103
- جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم 103
- جدول (22): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم 103
- جدول (23): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)..... 104

- جدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين..... 104
- جدول (25): ملخص نموذج الانحدار الهرمي ((Hierarchical Regression) 104
- جدول (26): تحليل التباين للنموذج (ANOVA)..... 105
- جدول (27): معاملات الانحدار (Coefficients) 105

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى 89
- ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية 93
- ملحق (ج): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة 97
- ملحق (د): الجداول 98

درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين

إعداد

رهام محمد نادر أبو الرب

إشراف

د. محمود رمضان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة بلغت (204) معلماً ومعلمة، والتي تشكل ما نسبته (2.56%) من مجتمع الدراسة البالغ (7,950) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة جنين، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث تكونت من (44) فقرة موزعة على أبعاد القيادة الملهمة الأربعة: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، وإدارة التغيير) بالإضافة إلى محور الرضا الوظيفي. خلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة جاءت مرتفعة، وتصدرتها أبعاد (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين) على التوالي، بينما حصل بُعد (إدارة التغيير) على الدرجة الأقل ممارسة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً جداً، ووجدت علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الملهمة والرضا الوظيفي. كما تبين وجود فروق في درجة الممارسة تعزى لمتغيري الخبرة (الصالح ذوي الخبرة الأقل) ونوع المدرسة (الصالح المدارس الخاصة). وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات إدارة التغيير لدى المديرين عبر برامج تدريبية متخصصة، والتركيز على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير، والاستفادة من تجارب المدارس الخاصة في تعزيز العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الرضا الوظيفي، محافظة جنين.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة والإطار النظري

تمهيد

يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلة الدراسة التي سيتم الإجابة عنها في هذه الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهمية وأهداف هذه الدراسة، وحدودها والمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة. يعتبر هذا الفصل بمثابة الإطار النظري الذي سيوضح العلاقة بين الإدارة التربوية وإدارة المدارس والقيادة الملهمة والرضا الوظيفي.

مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر تحولات جذرية وتطورات متسارعة في شتى مناحي الحياة؛ فلم يعد بالإمكان إنكار التقدم الهائل في مجالات العلوم والتكنولوجيا، والاقتصاد، والاجتماع. هذه التطورات تفرض تحديات جمة تتطلب التكيف المستمر، حيث أشار تقرير (UNESCO, 2023) إلى أن ما يقارب (90%) من الدول حول العالم تبنت خطط إصلاح تربوي لمواكبة هذه التحولات، كما أكد (World Bank, 2022) أن الاستثمار في التعليم يسهم في رفع الناتج المحلي للدول النامية بمعدل (2%) سنوياً عند توفر الإدارة الفاعلة. تُعد الإدارة التربوية عملية شاملة تهدف إلى تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية. وهي تتضمن أنشطة أساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم، مع التركيز على المواءمة بين النظرية والتطبيق لضمان نظام تعليمي مستدام (يونس، 2024) وتنبثق عنها الإدارة المدرسية باعتبارها الطريقة التي تُدار بها المدرسة لتحقيق غايات تربوية، حيث تشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2022) إلى أن (70%) من نجاح خطط التعليم يعتمد على كفاءة الإدارة المدرسية.

وفي السياق الفلسطيني، تكتسب إدارة المدارس أهمية مضاعفة؛ إذ تعمل في ظل ظروف سياسية واقتصادية استثنائية، وضغوط مهنية ونقص في الموارد المتاحة. وقد أظهر تقرير (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2023) أن (62%) من مديري المدارس يرون أن ضعف التدريب الإداري يشكل تحدياً أساسياً في تطوير أدائهم، مما يبرز الحاجة الماسة إلى تبني أنماط قيادية حديثة تتجاوز الطرق التقليدية وتستطيع مواجهة التحديات المحلية بقدرة واقتدار.

في ظل هذه البيئة المتغيرة والضاغطة، باتت الحاجة إلى "القادة الملهمين" أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى؛ فالقيادة الملهمة هي فن التأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة عبر استنهاض الشغف والعاطفة (أبو جربوع، 2022) وتبرز خصوصية هذا النمط في الواقع الفلسطيني كضرورة حتمية لإطلاق طاقات المعلمين وخلق مناخ تنظيمي إيجابي رغم الصعوبات المحيطة. وقد أوضحت دراسة (Gallup, 2020) أن وجود قادة ملهمين يزيد من إنتاجية الموظفين بنسبة (21%)، بينما أشار تقرير (Brower, 2024) إلى أن 85% من العاملين يعتبرون القائد الملهم مصدراً أساسياً لدافعتهم وإبداعهم.

تُعرف القيادة الملهمة بأنها نمط قيادي يتطلب من القائد امتلاك الرؤية والإرادة التي تجعله يضع مصلحة التابعين نصب عينيه، ويمتلك المرونة للتغيير والمبادرة للاعتراف بالخطأ (أبو جربوع، 2022)؛ فهي تسعى لاستثمار العاملين وإلهامهم لرفع مستوى حماسهم (جُمادي، 2020) وتتجسد في قدرة مدير المدرسة على ممارسة التأثير القوي وبناء علاقات إيجابية تقوم على الرؤية والإيثار وإيجاد بيئة محفزة للابتكار (الزائدي، 2022).

إن ممارسة هذا النمط القيادي ينعكس بشكل مباشر على "الرضا الوظيفي" لدى المعلمين، وهو الشعور بالقبول تجاه الوظيفة وظروف العمل، مما يعزز دافعتهم الداخلية والتزامهم تجاه المؤسسة فالقيادة الملهمة تجعل المعلم يشعر بأن رسالته والمهمة التي يقوم بها كافيتان لاستمراره في العطاء دون الارتباط بمكاسب مادية بحتة (الطويل، 2006). وفي فلسطين، كشفت دراسة (أبو خيران و رنتيسي، 2023) أن (67%) من

المعلمين يربطون رضاهم الوظيفي مباشرة بأسلوب القيادة المدرسية الداعمة، مما يؤكد أن الإدارة الملهمة هي المفتاح لتقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة الولاء المهني.

تأسيساً على ما سبق، ونظراً للدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه القيادة الملهمة في الارتقاء بالواقع التعليمي الفلسطيني وتطوير أداء المعلمين في محافظة جنين، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلميه، لتقديم مقترحات تسهم في تعزيز التميز الأكاديمي والإداري.

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة للبحث في "درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين".

الخلفية النظرية

القيادة

أولاً: مفهوم القيادة (Leadership)

لغة: يعرف ابن منظور (1995) القيادة بأنها مشتقة من الفعل "قاد" فهو قائد، وأصلها "قود"، والقود نقيض السوق؛ حيث يُقاد الحيوان من أمامه ويُساق من خلفه، فـ "القود" يكون من الأمام و"السوق" من الخلف.

اصطلاحاً: تعددت جهات نظر الباحثين في تعريف القيادة، حيث عرفها الطويل (2006) بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقادة وخصالهم". وعرفها المرشد (2012) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يتقنون به من خلال نفاذ بصيرته وقدرته على تصور البدائل المناسبة، والتعامل مع متطلبات التغيير والتجديد".

ومن المنظور الأجنبي، عرفها Northouse (2013) بأنها "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم". كما ورد عند

(Singco, Español, & Cabuenas (2021) بأنها "تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات

معينة، ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة".

وأضافت شوشان و كواحله (2021) أن القيادة تعمل على تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وتوجيه

طاقاتهم إلى أقصى الدرجات، فهي قوة تتدفق بين القائد والأفراد بأسلوب متناغم باتجاه الأهداف المشتركة.

ويرى الحيارى (2021) أنها القدرة على توجيه الآخرين بطريقة تكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتحفزهم

على التعاون لتحقيق هدف معين.

التعريف الإجرائي للقيادة (تبنى الدراسة): تتبنى الدراسة الحالية تعريف القيادة بأنها: " قدرة مدير المدرسة

على التأثير في سلوك المعلمين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية، من خلال بناء علاقة قائمة

على الثقة والتقدير المتبادل، بما يضمن فاعلية النظام التعليمي".

ثانياً: مفهوم القيادة الملهمة (Inspirational Leadership)

تُعد القيادة الملهمة نمطاً متطوراً يتطلب من القائد امتلاك الإرادة والعزم الذي يجعله يضع مصلحة التابعين

نصب عينيه، مع امتلاك المرونة للتغيير والمبادرة للاعتراف بالخطأ أبو جربوع (2022) وترى خطابية و

عبد الرحمن (2022) أن القيادة الملهمة هي التي تفهم مكونات النفس البشرية، فتستشعر نقاط القوة والضعف

فيها وتستثمر طاقاتها، مما يجعل المعلمين يؤمنون إيماناً عميقاً بما يقوله القائد أو يفعله.

وقد وصف (الزائدي، 2022) هذا النمط بأنه يعتمد على السمات الشخصية والجاذبية (الكاريزما) التي تثير

انبهار الأتباع، حيث تركز على الرؤية والإيثار والتضحية، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي. وأضاف عاشور

(2024) أنها نهج يتجاوز الأساليب التقليدية عبر التركيز على الإلهام بدلاً من مجرد التوجيه، مما يغرس

الشعور بالهدف والعاطفة في نفوس أعضاء الفريق.

كما يتميز القائد الملهم بقدرته على تحفيز الآخرين وإثراء مهاراتهم وتممية إمكانياتهم (النجاح، 2023). بحيث يصبح الدافع وراء العمل دافعاً داخلياً نابغاً من القلب والعقل، وإيماناً بالرسالة المهنية التي يقدمها المعلم (الطويل، 2006).

التعريف الإجرائي للقيادة الملهمة (تبنى الدراسة): تُعرّف الدراسة الحالية القيادة الملهمة إجرائياً بأنها: "نمط قيادي يمارسه مديرو المدارس في محافظة جنين، يقوم على إثارة حماس المعلمين واستنهاض دافعيتهم من خلال سلوكيات إدارية تعزز الثقة والتمكين، وتتجلى ممارستها من خلال الدرجة التي يحصل عليها المدير في أداة الدراسة (الاستبانة) ضمن أبعادها الأربعة الرئيسية".

من خلال استعراض الأدبيات السابقة (تران، 2023؛ النجاح، 2023؛ الطويل، 2023؛ أبو جربوع، 2022؛ الزائدي، 2022؛ خطابية و عبد الرحمن، 2022؛ الطويل، 2006) يمكن تلخيص ملامح القيادة الملهمة التي تتبناها هذه الدراسة في أربعة أبعاد جوهرية تمثل الممارسة الفعلية لمدير المدرسة، وهي:

- الثقة بالنفس: وتعكس قدرة القائد على اتخاذ القرارات والاعتراف بالأخطاء والتمسك بالقيم الأخلاقية.
- الرؤية المستقبلية: قدرة المدير على صياغة أهداف طموحة وواضحة تلهم المعلمين وتوجه بوصلة العمل.
- تمكين المعلمين: منح المعلمين الصلاحيات اللازمة للمشاركة في صنع القرار وتطوير مهاراتهم القيادية.
- إدارة التغيير: القدرة على التعامل بمرونة مع المستجدات التربوية وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير.

صفات القيادة الملهمة

القيادة الملهمة تتميز بالعديد من الصفات الرئيسية التي تجعلها فريدة من نوعها وفعالة. وقد أورد تران (2023) بعض الجوانب الأساسية للقيادة الملهمة:

1. الأصالة: يتميز القادة الملهمون بالصدق مع أنفسهم وقيمهم، مما يعزز الثقة والتواصل مع أعضاء فريقهم.

2. الاستماع النشط: يفهم القادة الملهمون أهمية الاستماع الفعال. يهتمون بأفكار أعضاء فريقهم ومخاوفهم وتعليقاتهم، ويقدررون وجهات النظر المتنوعة.

3. المرونة: المرونة هي إحدى الصفات الرئيسية للقادة الملهمين. ينظرون إلى النكسات على أنها فرص للنمو والتعلم، ولا يغفلون عن رؤيتهم طويلة المدى.

4. الأخلاق: القادة الملهمون يلتزمون بأعلى المعايير الأخلاقية. يتخذون قرارات تسترشد بالنزاهة والإنصاف والمبادئ الأخلاقية.

ومما لا شك فيه أن نماذج القيادة الملهمة التي جسدها شخصيات عالمية مثل ريتشارد برانسون، وأوبرا وينفري، وغيرهم، تعكس القدرة الاستثنائية للقائد على إلهام وتحفيز الأفراد للوصول إلى أقصى إمكاناتهم (تران، 2023). وعلى الرغم من اختلاف المجالات التي برزت فيها هذه الشخصيات، إلا أن نجاحها يقدم درساً جوهرياً يمكن استثمارها في الإدارة المدرسية؛ إذ يحتاج مدير المدرسة اليوم إلى استعارة تلك القدرة على الإلهام لتمكين المعلمين، وتحويل الرؤية التربوية من مجرد خطط ورقية إلى طاقة إبداعية ملموسة داخل الغرف الصفية، مما يثبت أن جوهر القيادة الملهمة واحد، سواء كان في قطاع الأعمال أو في قيادة المؤسسات التعليمية.

أبعاد القيادة الملهمة

بناءً على ما تقدم من أدبيات، وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية وأداتها، تتبنى الدراسة نموذجاً رباعياً لأبعاد القيادة الملهمة، وهو النموذج الذي يتسق مع متطلبات البيئة المدرسية ومحاور القياس الإحصائي في هذه الدراسة. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **الثقة بالنفس:** وتعكس إيمان القائد بقدراته الذاتية، وشجاعته في اتخاذ القرارات التربوية الصعبة، والاعتراف بالخطأ، مما يجعله نموذجاً يُحتذى به أمام المعلمين.

- الرؤية المستقبلية: قدرة مدير المدرسة على صياغة تصور استراتيجي طموح وواضح لمستقبل المدرسة، ونقل هذا التصور للمعلمين ليكون محركاً لهم نحو تحقيق التميز الأكاديمي.
- تمكين العاملين: ويقصد به منح المعلمين الصلاحيات اللازمة للمشاركة في صنع القرار، وتوفير الدعم المهني والمادي لهم، وإعطائهم مساحة للإبداع والاستقلالية في أداء مهامهم.
- إدارة التغيير: قدرة المدير على قيادة التحولات التربوية بمرونة، والتعامل مع المستجدات والقيود البيئية بكفاءة، وتحويل التحديات إلى فرص حقيقية للتطوير المدرسي.

أهمية القيادة الملهمة

تنبثق أهمية القيادة الملهمة من قدرتها على إيجاد توازن دقيق بين الأهداف الشخصية للمعلمين والأهداف التنظيمية للمدرسة؛ إذ يعمل القائد الملهم كبوصلة توجه الطاقات البشرية نحو الإبداع والتميز. وتتجلى هذه الأهمية في قدرة القائد على إشراك المرؤوسين وتمكينهم، مما يزرع الثقة المتبادلة ويحفزهم نحو الاجتهاد والعطاء، مع الاعتراف بإنجازاتهم وتقديرها مادياً ومعنوياً (العنزي، 2015).

وفي السياق الفلسطيني وخصوصية محافظة جنين، تبرز أهمية هذا النمط القيادي كضرورة ملحة لمواجهة التحديات الميدانية والضغوطات النفسية والمهنية التي يتعرض لها المعلمون؛ فالقيادة الملهمة تساهم في الحفاظ على القيم المؤسسية وتجديد الأداء عبر تشجيع المخاطرة المحسوبة والمبادرة، مما يقلل من حدة الاحتراق الوظيفي. إن تقديم رؤية ملهمة وواضحة تتسق مع الاستراتيجية التربوية الفلسطينية يساعد في تحقيق كفاءة المنظمة المدرسية ومنع تراجع الأداء في الأزمات، حيث يمتلك القائد الملهم المرونة الكافية لتغيير مسارات العمل وقت الحاجة لضمان استمرارية العملية التعليمية بفعالية، وصولاً إلى تحسين مستوى الولاء والانتماء المهني لدى الكادر التعليمي.

محددات القيادة الملهمة

أشار أحد الباحثين إلى عدة محددات للقيادة الملهمة تتمثل في (محمد، 2022):

- **مواجهة التحديات:** فالقادة الملهمين لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة والتعامل معها بواقعية ومصداقية وكفاءة.
- **كسب الثقة:** يكون العاملون أكثر ولاءً عندما يعملون في بيئة أكثر مصداقية وصدق ويتم بناء هذه الثقة خلال طرق عديدة منها الاهتمام بهم وتحقيق الفائدة لهم وتحقيق النجاح من خلالهم.
- **حب الاطلاع (فضولية التعلم):** فالقادة الجيدين يكونون محبين للاطلاع ومصرين على التعلم، ويكون دائماً وباستمرار باحثين عن الأفكار والمعلومات الجديدة، فأغلب القادة الناجحين هم المحبين للاطلاع المهتمين بالأشياء التي تحدث حولهم وتؤثر في الرؤية الخاصة بهم.

فوائد القيادة الملهمة في المدارس

إن تبني مديري المدارس لنمط القيادة الملهمة ينعكس إيجاباً على مجمل العملية التربوية، حيث يساهم هذا النمط في إرساء دعائم بيئة عمل مستقرة ومحفزة. ويرى كيلاني (2022) أن القيادة الملهمة تعمل بفاعلية على دعم السلوك الأخلاقي الإيجابي وتعزيز علاقات إنسانية بناءة بين الكادر التعليمي، مما يفضي بالضرورة إلى ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز مجرد أداء الواجبات الرسمية إلى المبادرة والتطوع لمصلحة المؤسسة. كما تضمن هذه القيادة صياغة رؤية مستقبلية طموحة للمدرسة، والحرص على ترجمتها إلى واقع ملموس عبر التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الناجح، مما يوفر إلهاماً مؤسسياً يدفع نحو الابتكار والإبداع في أساليب التدريس والتعامل مع المشكلات التربوية.

وعلى صعيد تطوير الكفاءات البشرية، تلعب القيادة الملهمة دوراً محورياً في تمكين المعلمين ودمجهم في عملية صنع القرار، مما يخلق نوعاً من المشاركة الفعالة والالتزام بتحقيق الصالح العام للمدرسة. هذا التمكين،

مقترناً بآليات اتصال إداري إيجابية ومبتكرة، يؤدي إلى تحفيز دائم للعاملين ويرفع من مستوى كفاءتهم المهنية وجودة مخرجاتهم التعليمية. وفي ظل عالم يتسم بالتحولات السريعة، تبرز أهمية القيادة الملهمة في تعزيز التكيف المؤسسي مع المتغيرات المتسارعة، وضمان الاستدامة التنظيمية للمدرسة؛ إذ يصبح المعلم في ظل هذا النمط القيادي أكثر قدرة على مواجهة التحديات الميدانية بروح معنوية عالية، مدفوعاً بإيمان عميق برسالة المؤسسة وأهدافها الكبرى.

علاقة القيادة الملهمة بالإلهام

القيادة الملهمة والإلهام هما وجهان لعملة واحدة. فالقائد الملهم هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يثير حماس الآخرين وحفزهم على تحقيق أهداف أعلى، وذلك من خلال قدرته على إلهامهم وإشعال شغفهم.

وقد لخص (Shamir, Pillai, Bligh, & Uhl-Bien (2006) الجوانب التي توضح هذه العلاقة:

القائد الملهم مصدر للإلهام:

- الرؤية الواضحة: يضع القائد الملهم رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، مما يساعد الآخرين على فهم هدفهم وتوجيه جهودهم نحوه.
- الثقة بالنفس: يظهر القائد الملهم ثقة كبيرة بنفسه وبقدرات فريقه، مما يدفع الآخرين إلى الاعتقاد بقدراتهم وإمكانياتهم.
- الحماس والشغف: ينقل القائد الملهم حماسه وشغفه إلى الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بالطاقة والإيجابية.
- التواصل الفعال: يستخدم القائد الملهم لغةً إيجابية ومؤثرة للتواصل مع الآخرين، مما يساعدهم على فهم رسالته وتبنيها.

الإلهام هو أداة القيادة الملهمة:

- تحفيز الدوافع الداخلية: يعتمد القائد الملهم على إلهام الآخرين لتحفيز دوافعهم الداخلية، مما يجعلهم يعملون بجد وإخلاص لتحقيق الأهداف.
- تجاوز التحديات: يساعد الإلهام الأفراد على تجاوز التحديات والعقبات التي تواجههم، من خلال منحهم الثقة والقوة للاستمرار.
- تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع الإلهام الأفراد على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.

دورة متكاملة:

- القيادة الملهمة تولد الإلهام: عندما يمارس القائد سلوكيات ملهمة، فإنه يولد الإلهام لدى الآخرين.
- الإلهام يعزز القيادة الملهمة: عندما يشعر الأفراد بالإلهام، فإنهم يصبحون أكثر استجابة للقيادة الملهمة، مما يعزز دور القائد.
- باختصار، القيادة الملهمة والإلهام هما وجهان لعملة واحدة. القائد الملهم يستخدم الإلهام كأداة لتحقيق أهدافه، والإلهام بدوره يعزز دور القائد الملهم. هذه العلاقة التكاملية هي التي تساهم في تحقيق النجاح وتحقيق التميز في مختلف المجالات.

لماذا تعتبر القيادة الملهمة مهمة؟

تعد القيادة الملهمة عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث تتجاوز في تأثيرها الأنماط التقليدية لتلعب دوراً محورياً في استنهاض طاقات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. وتنبثق هذه الأهمية من قدرة القائد الملهم على تعزيز الحماس الداخلي لدى المرؤوسين، مما يدفعهم نحو الالتزام المهني العميق،

وهو ما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام؛ إذ يساعد الإلهام العاملين على استثمار قدراتهم الكامنة وتطوير مهاراتهم باستمرار (Northouse, 2013).

وعلاوة على ذلك، تساهم القيادة الملهمة في بناء بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي "خارج الصندوق"، مما يدعم قدرة المؤسسة على التجديد والتميز (Cabuenas, Singco, & Rosemarie, 2021). ولا يقتصر هذا التأثير على الجوانب المهنية فحسب، بل يمتد لبناء فرق عمل قوية ومتماسكة تلتف حول رؤية مشتركة، مما يعزز من فاعلية التعاون الجماعي (Garton, 2017). كما أن لهذا النمط القيادي أثراً نفسياً بالغ الأهمية، حيث يرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد نتيجة شعورهم بالتقدير والانتماء، وهو ما يقلل من حدة الضغوط المهنية (Ybnu, Tamsah, Hildayanti, Bin Tahir, & Yanty, 2021).

وتعقيباً على ما سبق، يمكن القول أن القيادة الملهمة تتجاوز كونها مجرد مهارة إدارية يمكن اكتسابها، بل هي "فن إنساني" رفيع؛ يتمثل في القدرة على النفاذ إلى دوافع الآخرين وتحويلهم من مجرد موظفين يؤدون مهاماً روتينية إلى فريق حيوي متماسك يمتلك الشغف والإرادة لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات، مما يجعلها الضمانة الحقيقية لاستدامة التميز في المؤسسات التربوية.

الرضا الوظيفي

تمهيد

يُعد الرضا الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات التربوية، فهو المرآة التي تعكس مدى توازن العلاقة بين المعلم وبيئته العملية. سيتناول هذا الجزء من الإطار النظري تأصيلاً معرفياً لمفهوم الرضا الوظيفي وتطور تعريفاته، مع استعراض أبعاده الجوهرية ومكوناته النفسية والمادية. كما سيتم تسليط الضوء على أبرز النظريات المفسرة له، وفي مقدمتها هرم "ماسلو" للحاجات، ونظرية العاملين لـ

"هيرزبرغ"، ونظرية العدالة لـ "آدامز". كما ستتم مناقشة العوامل المتعددة المؤثرة فيه، وصولاً إلى تحليل الآثار المترتبة على مستويات الرضا وانعكاساتها على جودة العملية التعليمية وانتفاء المعلمين لمهنتهم.

مفهوم الرضا الوظيفي

عند التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي، يجب التنويه إلى صعوبة تحديد هذا المفهوم، إذ تعدد وجهات نظر الباحثين حوله دليلاً واضحاً على ذلك.

أشار عبد الخالق (1982) إلى الصعوبة في توضيح مصطلح رضا أو عدم رضا الفرد عن مظاهر وظيفته. ففي الوقت الذي ركز فيه بعض الباحثين على ضرورة إشباع حاجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي، اهتم آخرون بالنواحي الاجتماعية والعلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة بوصفها من العوامل الأساسية لتحقيق الرضا عن الوظيفة.

يرى بعض الباحثين أمثال (Hoppock, 1935; Locke, 1976) أن الرضا الوظيفي هو محصلة لتوافق الفرد في محيط العمل، وهو غالباً نتيجة لجملة من المتغيرات والعوامل والسمات الشخصية المتكاملة.

منذ أن أجرى Hoppock دراسته عام 1935 حول هذا الموضوع، ساد كثير من الخلط في الكتب والمقالات الإدارية بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفاهيم سلوكية أخرى. وقد بذلت محاولات بحثية ناجحة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي بشكل علمي بالاستناد إلى النظريات التي حاولت تفسير دوافع السلوك البشري في المنظمات. وقد حدد (العدوان و الفاعوري، 1995) ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي كما يأتي:

البعد الأول: الرضا الوظيفي كاستجابة شعورية لظروف العمل

نما هذا المفهوم في ظل النظرية التقليدية التي من أهم روادها ماكس ويبر و ميرتن (1947) واتباع المدرسة البيروقراطية مثل بيرو (1978) وتومسو (1967) و بين بورال (1982) حيث تم التأكيد على علاقة الفرد بالمنظمة التي يتم تدعيمها في ضوء ظروف العمل. الفرضية هنا أن الفرد الذي يعمل على تحقيق أهداف

المنظمة يحقق في الوقت ذاته منافع شخصية تعزز رضاه عن وظيفته. ويعد العامل الاقتصادي، وفقاً لهذا البعد، المسؤول الأول عن الرضا الوظيفي.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي كاستجابة شعورية تتحدد بتوقعات الأداء

يرتبط هذا البعد بنظرية العاملين (Two-Factor Theory) التي وضعها عالم السلوك (Herzberg, 1959). أكدت هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعوامل المتعلقة بطبيعة العمل ومضمونه، في حين يرتبط الاستياء بالعوامل المتعلقة ببيئة العمل. أشار عاشور (2024) إلى وجود اختلافات بين الباحثين في تحديد العوامل المسببة للرضا الوظيفي. ففي الوقت الذي أكد فيه (1967) Lawler & Porter أهمية العلاقة الإيجابية بين الإنجاز والمكافأة لتحقيق الرضا الوظيفي، أعطى (1969) Alderfer أهمية خاصة للنمو الشخصي والحاجة للانتماء.

البعد الثالث: الرضا الوظيفي كشرطية العلاقة بين الأداء والعوائد

توصل (1964) Vroom إلى أن العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء توجد في الحالات التي يحصل الأفراد من خلالها على مزايا ملموسة نظير مستوى الأداء الذي يحققونه. إذاً، هذه العلاقة شرطية، فالارتباط بين الدافعية للأداء والرضا عن الوظيفة مشروط بوجود نظام يربط بين الأداء والعوائد الشخصية والتنظيمية.

مكونات الرضا الوظيفي

لخص مجيد (2012) مكونات الرضا الوظيفي في عدة عوامل كما يلي:

- **العوامل النفسية:** تشمل المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظف اتجاه عمله، مثل الرضا عن المهام اليومية، والتقدير من الزملاء والمديرين.
- **العوامل المادية:** تتضمن الأجور والمكافآت والمزايا المالية التي يحصل عليها الموظف.
- **العلاقات الاجتماعية:** مدى شعور الموظف بالانتماء والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والمديرين.

- **فرص النمو والتطوير:** مدى توفر الفرص للتزقي والتدريب المهني الذي يعزز من مهارات الموظف وكفاءته.

النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي

أشار (العيسي، 2022) إلى عدد من النظريات التي حاولت تفسير مفهوم الرضا الوظيفي ودوافعه، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

وضعها (Maslow 1943)، وتُعد من أوائل النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي من منظور إنساني. توضح هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما تلبى الوظيفة احتياجات الفرد وفق تسلسل هرمي يبدأ من الاحتياجات الفسيولوجية، ثم الأمان، ثم الانتماء، يليه التقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات. ويرى Maslow أن تحقيق المستويات العليا من الاحتياجات يؤدي إلى حالة من الإشباع النفسي والرضا، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد ودافعيته للعمل (Robbins & Coulter, 2005; Maslow, 1943).

2. نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية (Herzberg's Two-Factor Theory)

قدّمها (Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959) وتُعرف أيضاً باسم نظرية الدوافع والنظافة (Motivation-Hygiene Theory). تفرّق هذه النظرية بين نوعين من العوامل:

- **العوامل المحفز (Motivators):** مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية، وطبيعة العمل، وهي التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي الحقيقي.

- **العوامل الصحية (Hygiene Factors):** مثل الراتب، سياسات الشركة، ظروف العمل، والعلاقات الإنسانية، وهي التي تمنع الاستياء ولكنها لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا.

وتشير النظرية إلى أن غياب العوامل الصحية يؤدي إلى عدم الرضا، بينما وجود العوامل المحفزة يوكد الرضا والتحفيز الإيجابي.

3. نظرية العدالة (Equity Theory)

وضعها (Adams 1965) وتركز على مفهوم العدالة في بيئة العمل. تقترض هذه النظرية أن رضا الموظف يتأثر بدرجة إحساسه بالعدالة في مقارنة ما يبذله من جهد (المدخلات) مع ما يحصل عليه من مكافآت (المخرجات)، مقارنة بزملائه.

عندما يشعر الموظف أن المعاملة عادلة، فإنه يكون أكثر رضا وتحفيزاً، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى الاستياء وضعف الالتزام التنظيمي (Adams, 1965).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

عدد الحضرمي، الصوافية، وعطاء (2022) مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويمكن دمجها مع المكونات العامة للرضا الوظيفي كما يلي:

1. الأجر والمزايا: تُعد الأجر والمزايا المالية من أهم محددات الرضا، إذ يرى الموظفون أنها انعكاس مباشر لتقدير جهودهم (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017).
2. ظروف العمل: وتشمل بيئة العمل المادية والتنظيمية، والأدوات المتاحة، والإجراءات الإدارية التي تُيسر أداء المهام.
3. التفاعل الاجتماعي: يتأثر الرضا بعلاقات الزملاء والإدارة ومدى شعور الفرد بالانتماء للفريق التنظيمي.
4. التطوير المهني: توفر فرص التدريب والترقي والتطوير يعزز من الشعور بالرضا والولاء الوظيفي.
5. التقدير والاعتراف: يعد الاعتراف بالجهود والإنجازات عاملاً جوهرياً يدعم الدافعية والرضا لدى العاملين (Alderfer, 1969).

آثار الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من الآثار الإيجابية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وقد لخصها

الفهد (2020) فيما يأتي:

- **زيادة الإنتاجية:** الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي غالبًا ما يكونون أكثر حماسًا والتزامًا، مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة أدائهم (Robbins & Coulter, 2005).
- **تحسين العلاقة بين الموظف والمؤسسة:** يؤدي الرضا الوظيفي إلى تعزيز مشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة، ويسهم في رفع مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- **تقليل دوران العمل:** يساعد الرضا الوظيفي على خفض معدلات الغياب والاستقالة، ويقلل من ظاهرة دوران العمل التي تكلف المؤسسات كثيرًا من الوقت والموارد في استقطاب وتدريب الموظفين الجدد (الفهد، 2020).

تحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين متكاملين هما: **العنصر التنظيمي**، و**العنصر البشري (الإنساني)**. يتشكل عنصر التنظيم من الهياكل والوظائف التي تخضع لعمليات التطوير وإعادة التشكيل بهدف رفع الكفاءة والفعالية، بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتطورة. أما العنصر البشري، فيركز اهتمامه على الجانب الإنساني من خلال التدريب المستمر للموظفين، وإكسابهم المهارات المناسبة، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، وتعزيز ثقتهم في اتخاذ القرارات ضمن نطاق صلاحياتهم (Suleman, 2022).

وانطلاقاً من ذلك، فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات الداعمة لهم في المؤسسة، من شأنه تعزيز أواصر الألفة والانتماء. وهذا ينسجم مع الهدف الأساسي للإدارة وهو خدمة الأفراد والاستجابة لحاجاتهم، حيث تتأثر مؤسسات التعليم بكافة أنواعها بنوع الإدارة وعملياتها، وتسعى من خلال الأنظمة والقوانين إلى تحسين أوضاع العاملين ورفاهيتهم لنيل رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من طاقاتهم ودافعيتهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية (الجنابي و الباسري، 2018).

تطور مفهوم الرضا الوظيفي واتجاهاته

بناءً على تطور الإدارة واتساع مجالاتها، لم تعد الإدارة التعليمية عملية روتينية تقليدية تقتصر على تنفيذ الأوامر، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات المعلمين وتحسين رضاهم الوظيفي (أبو النصر، 2010)، ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين والإدارة، لابد من استخدام معايير موضوعية تحقق العدالة في توزيع الخدمات والتقدير.

وقد تعددت اجتهادات الباحثين في تعريف الرضا الوظيفي؛ حيث عرفه (Spector & (1983) (Scarpello, 1983) بأنه: "زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل عما كان متوقفاً". بينما يرى (Herbert, 1990) أنه يمثل مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم بناءً على الإدراك بما هو كائن وما ينبغي أن تحققة الوظيفة. وفي ذات السياق، عرفه (Nystern, 2019) بأنه محصلة الشعور المتكون من اتجاهات الفرد نحو طبيعة الوظيفة، والأجر، وفرص الترقية، والعلاقات مع جماعة العمل.

ويتضح من التعريفات السابقة تركيزها على تحسين الجوانب النفسية والمادية للمعلمين؛ فالحوافز المادية والمعنوية، وأسلوب الإدارة المدرسية القيادي —سواء كان ديمقراطياً أو تسلطياً— يؤثر بشكل مباشر على سلوك المعلمين وانتمائهم للعمل (الجلامدة، 2013).

الرضا الوظيفي في ضوء نظرية العدالة

تفسر نظرية عدالة العائد (Equity Theory) الرضا الوظيفي بأن الفرد يحاول الحصول على عائد موازٍ لجهده، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الفعلي مع ما يعتقد أنه يستحق (Thurston, 1995). ويؤكد ذلك وجود ارتباط عكسي بين "العائد الفاقد" والرضا الوظيفي؛ فإذا تساوى العائد مع ما يقدمه الفرد للمؤسسة يزداد الشعور بالرضا، وأي اختلال في هذا التوازن لصالح المؤسسة يؤدي إلى تناقص الرضا الوظيفي.

لذا، فإن استخدام الإدارة التعليمية والمدرسية لعوامل موضوعية في توجيه سلوك المعلمين ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية برمتها، ويساهم في إحداث النمو المتكامل للطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية (عبد العظيم، 2017).

ختاماً لما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي علاقة عضوية لا يمكن فصلها، خاصة عند الحديث عن "القيادة الملهمة" التي تتجاوز مجرد إدارة الهياكل إلى إدارة القلوب والعقول. وتكتسب هذه العلاقة أهمية استثنائية في الواقع التعليمي الفلسطيني؛ حيث يواجه المعلمون ضغوطاً مهنية مركبة ناتجة عن الظروف السياسية والأمنية غير المستقرة، بالإضافة إلى التحديات الاقتصادية المرتبطة بتذبذب الرواتب ونقص الموارد المادية.

في ظل هذه المعطيات، لم يعد الرضا الوظيفي للمعلم الفلسطيني ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة للصمود المهني؛ فالقيادة الملهمة هنا تعمل كـ "صمام أمان" يعوض النقص في الحوافز المادية عبر توفير الدعم النفسي، وتعزيز الشعور بالرسالة السامية، وخلق بيئة عمل قائمة على التقدير والعدالة. إن قدرة مدير المدرسة في فلسطين على ممارسة القيادة الملهمة هي التي تحول ضغوط المهنة إلى طاقة عطاء، وتجعل من الرضا الوظيفي دافعاً للاستمرار في أداء الرسالة التربوية رغم كافة المعوقات المحيطة بمحافظة جنين وغيرها من المحافظات.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويجري عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسّمت إلى دراسات مرتبطة بالقيادة الملهمة، وأخرى مرتبطة بالرضا الوظيفي:

الدراسات العربية:

الدراسات التي تتحدث عن القيادة الملهمة:

دراسة **يونس (2024)**: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في إحداث التغيير التربوي في منطقة النقب من وجهة نظرهم، وذلك في ضوء المتغيرات التنظيمية والتربوية التي تواجه البيئة التعليمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في النقب. وقد تم تصميم استبانة محكمة لجمع البيانات، شملت أبعاداً مختلفة تتعلق بأدوار المديرين في مجالات التطوير الإداري، والتحسين الأكاديمي، وبناء الشراكات مع المجتمع المحلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في إحداث التغيير التربوي جاءت متوسطة بشكل عام، مع وجود تباين بين المجالات المختلفة، حيث كان الدور الأكبر في مجال الإدارة المدرسية، يليه مجال تطوير أداء المعلمين والطلاب. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لتغيري الخدمة العملية والمؤهل الأكاديمي، في حين لم تظهر فروق تُعزى لتغير الجنس. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج تدريبية لمديري المدارس لتمكينهم من ممارسة أدوار قيادية أكثر فاعلية في مجال التغيير التربوي، وتعزيز مشاركتهم في صياغة السياسات التعليمية المستقبلية.

دراسة **كيلاني (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة مدينة الرياض وعددهم (175) مديراً ومديرة مدرسة، وقد تم

عمل مسح شامل بحيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت عالية، كما بلغ مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

دراسة خطابه و عبد الرحمن (2022): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة، وعلاقتها بمستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمةً في مدارس محافظة إربد. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (52) فقرة، موزعة على جزأين: الجزء الأول، القيادة الملهمة، وتكون من (32) فقرة، موزعة على (5) مجالات (الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والرؤية الاستراتيجية، والحساسية تجاه المتغيرات البيئية)، والجزء الثاني: الشغف، وتكون من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات (الشغف العام، والشغف الانسجامي، والشغف القهري). وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة جاءت متوسطة، وأن مستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الباحثتان بضرورة تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم فيما يتعلق بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية.

دراسة محمد (2022): جاءت هذه الدراسة لتقدم نظرة ثاقبة من خلال التحقق من الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الملهمة في تحقيق الأداء المتميز لدى المدراء مسؤولي الشعب ووحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين مجموعة من الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية للقيادة الملهمة وتحقيق الأداء المتميز، وتحقيقاً لهدف الدراسة اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من عينة من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية وبلغ عددهم (60)، وتمثلت اهم الاستنتاجات إلى وجود علاقة ارتباط واثر إيجابية بين أبعاد القيادة الملهمة والأداء المتميز، وبناءً على ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة ببناء وتمكين قياداتهم والعاملين لأداء وإنجاز أعمالهم بالشكل المتميز .

دراسة الزائدي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وصمم الباحث استبانة احتوت على ثلاثة أجزاء تمثل متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (219) معلماً من معلمي المدارس الثانوية (للبنين) بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاء بدرجة عالية، وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجات عالية وبالترتيب التالي: (التحدي، تمكين ودعم المعلمين، إدارة التحول، التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس)، وحصلت البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية على مستوى عالٍ، وقد جاء في الرتبة الأولى بُعد "الاستكشاف"، وفي الرتبة الثانية "الاستغلال"، كما بينت الدراسة بأن مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وأبعادها كذلك، وبالترتيب التالي: (الفاعلية الأخلاقية، ثم فاعلية القيادة التحويلية، ثم الفاعلية الإدارية)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين متغير القيادة الملهمة ومتغير البراعة التنظيمية، وكشفت نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) عن دور الفاعلية الذاتية بالعلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، حيث تبين وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الملهمة بأبعادها على البراعة التنظيمية بأبعادها بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية في مكة المكرمة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من

التوصيات أهمها: "تبني إدارتي الإشراف التربوي والتدريب والابتعاث تدريب مديري المدارس بهدف تنمية فاعليتهم الذاتية.

دراسة أبو جربوع (2022): تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية في سياق وزارة الاقتصاد الوطني. بشكل أكثر تحديداً، تم اختيار عينة عشوائية من 281 موظفاً في وزارة الاقتصاد الوطني. استخدمت استبانة لجمع البيانات حول مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية في الوزارة مرتفع بشكل عام. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، كلما زادت القيادة الملهمة، زادت قوة الثقافة التنظيمية. لم تظهر الدراسة تأثيراً كبيراً للجنس على مستوى القيادة الملهمة أو الثقافة التنظيمية.

دراسة كامل، مهدي، و العمر (2019): هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء. بمعنى آخر، يسعى البحث إلى معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة الملهمة الذي يتبعه المدير المدرسي على تحقيق التميز في مختلف جوانب المدرسة، مثل جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العاملين، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي. هذا يعني أن زيادة مستوى القيادة الملهمة في المدرسة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي فيها. وأشارت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الملهمة المختلفة تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أبعاد القيادة الملهمة في المدارس لتحقيق مزيد من التميز، وذلك من خلال إجراء تغييرات على الممارسات والطرائق المستخدمة في التدريس والاعتراف بالمدير كقائد ملهم.

دراسة رجه و أرحيم (2020): تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الأثر المباشر لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين الموظفين، والتوجه الاستراتيجي) في الحد من الصراعات التنظيمية داخل

المؤسسات الأكاديمية العراقية، مع التركيز على تحديد أهم أسباب هذه الصراعات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وبين الصراعات التنظيمية، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الملهمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الصراعات. كما أشارت النتائج إلى أن تدني مستوى التعاون بين أعضاء هيئة التدريس هو من أهم أسباب الصراعات التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية العراقية.

الدراسات التي تتحدث عن الرضا الوظيفي:

دراسة أبو عرام (2024): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين البدلاء في المدارس الأساسية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (241) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (148) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، ولجمع البيانات طورت استبانة مكونة من خمسة مجالات هي: المجال الإداري، ومجال الإشراف التربوي، ومجال الحوافز والرواتب، ومجال الجانب الاجتماعي، ومجال الجانب الفيزيقي، ولمعرفة أهم مظاهر الرضا الوظيفي طبقت مقابلات مقننة مع (12) معلمًا ومعلمة من البدلاء. وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل جاءت مرتفعة لأبعاد الرضا الوظيفي (الجانب الإداري والإشراف التربوي والحوافز والرواتب والجانب الاجتماعي والجانب الفيزيقي)، كما جاءت درجة الرضا عن جميع مجالات الرضا الوظيفي الخمسة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل تعزى إلى متغيرات الجنس والتخصص وفترات الخدمة والمؤهل العلمي. ومن خلال نتائج المقابلات كانت هناك مظاهر رضا وظيفي هي: مظهر الرضا عن الخدمات الإدارية، والتي تمثلت في أساليب القيادة والإدارة الناجحة، ومظهر الرضا عن الإشراف التربوي، والذي تمثل في عمليات المتابعة والتقييم، ومظهر الرضا عن العلاقات الاجتماعية، والتي تمثلت في عمليات

الاتصال والتواصل وبناء العلاقات الإيجابية، ومظهر الرضا عن البيئة الفيزيائية، والمتمثلة في الإمكانيات المادية وبيئة العمل، في حين كانت هناك مظاهر عدم الرضا الوظيفي، وتمثلت في مظهر الحوافز والمكافآت والمعززات والرواتب المقدمة للمعلم البديل.

دراسة الصراية و التخائية (2022): تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مجموعة من المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين. شملت عينة الدراسة 500 معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مدارس اللواء، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتطوير مقياسين: مقياس للرضا الوظيفي ومقياس لدافعية الإنجاز، وتم التحقق من صحة وثبات هذين المقياسين. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا لكرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: تحسين الأوضاع المادية والاجتماعية للمعلمين، تفعيل مدونة السلوك الوظيفي.

دراسة العبسي (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2020/2019م. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (288) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. المنهجية: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات قامت الباحثة بتطوير استبانة للعدالة التنظيمية مكونة من (24) فقرة، واستبانة أخرى للرضا الوظيفي، مكونة من (24) فقرة أيضاً، وجرى التحقق من صدق الأدوات وثباتهما. النتائج: ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية جاء بمستوى متوسطة، حيث جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى بينما جاءت العدالة

التقييمية في المرتبة الأخيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية جاء بمستوى متوسطة.، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين في تلك المدارس، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً في مستوى العدالة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الخدمة. واستناداً إلى تلك النتائج فقد أوصت الباحثة باهتمام مديري المدارس بإعطاء المعلمين فرصة للمشاركة بصورة أكبر في الأعمال المدرسية، والتخفيف من الأعباء والأعمال الورقية الكثيرة.

دراسة الميلودي (2020): هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن السبب في تراجع مستوى الأداء الوظيفي للمعلم ، وهو ما يمكن أن يرتبط بالرضا الوظيفي للمعلم. تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة وذلك أن المسح الاجتماعي يساعد على دراسة أكبر عدد من عينة البحث. وتم تطبيق مقياس للرضا الوظيفي على المعلمين (إعداد الباحثة) وتم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض المعلمين بمدارس التعليم الحكومي بمدينة الزاوية وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين منخفض.
- أن نسبة الرضا عن العمل بين المعلمات بنسبة (47.7%) مقابل (32.7%) عند المعلمين.
- أن نسبة الرضا عن الدخل بين المعلمات بنسبة (38.5%) بالمقارنة بالمعلمين (30.9%).
- ارتفاع نسبة الرضا بين المعلمين (الذكور) عن أسلوب القيادة لتصل إلى (60%) مقابل (29.2%) بين المعلمات.
- ارتفاع نسبة الرضا بين المعلمين عن معايير الترقى لتصل إلى (56.4%) مقابل (30.8%) عند المعلمات.
- ارتفاع نسبة الرضا العلاقة مع الزملاء بين الإناث بنسبة (67.7%) مقابل (56.4%) بين الذكور.

- ارتفاع نسبة المشاركة بين المعلمين بنسبة (40%) مقابل (24.6%) وترتفع نسبة عدم المشاركة بين الإناث لتصل إلى (33.8%) مقابل (16.4%) للذكور.

- ارتفاع نسبة الرضا عن أساليب التحفيز بين الإناث بنسبة (41%) مقابل (39%) بين المعلمين (الذكور) تعدد هذه المعوقات ويأتي في مقدمتها عدم وجود رعاية طبية كافية بنسبة (54%)، يليها عدم وجود ديمقراطية في اتخاذ القرار بنسبة (53%)، ثم لا تطبق معايير الترقى على الجميع بشكل عادل بنسبة (51%) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الرضا الوظيفي لدى المعلمين والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة الشهومي (2020): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان - التماثل التنظيمي متغيراً وسيطاً، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الذي يعد ملائماً لطبيعة هذا البحث وأهدافه، كما استخدم الأسلوب الكمي مطبقاً الطريقة المستعرضة (Cross-sectional) في جمع بيانات البحث، ثم طور الباحث استبانة مكونة من (92) فقرة لجمع البيانات عن متغيرات البحث الثلاثة، ووزع الاستبانة في سبع محافظات تعليمية، على عينة طبقية عشوائية، وتمكن الباحث من الحصول على (846) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ منها (419) معلماً، و(427) معلمة، وأجرى التحليلات الوصفية في برنامج SPSS، ولتقييم صدق البيانات وثباتها؛ أجرى التحليل العاملي التوكيدي (CFA) في برنامج AMOS، واستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)؛ لدراسة العلاقات الهيكلية بين متغيرات البحث، وكشفت نتائج الدراسة عن تأثير مباشر للرضا الوظيفي في الالتزام والتماثل التنظيميين، وتأثير مباشر للتماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، وأن للتماثل التنظيمي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ناقش الباحث النتائج وفسرها في ضوء الإطار النظري ومعطيات الدراسات السابقة، وأخيراً تضمن البحث عدداً من التوصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبعض المقترحات للدراسات المستقبلية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shrestha (2022): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وجود القيادة الملهمة بين المعلمين في مقاطعة باجماتي، ولهذا الغرض استخدمت هذه الدراسة تصميمًا تفسيريًا متسلسلاً مختلطًا للطريقة، ومسحًا مقطعيًا في فروع كوان، واستقصاءً سرديًا في فروع كوال، وتم جمع البيانات عبر استبيانات استقصائية من (503) مشاركًا ومقابلات متعمقة من (4) مشاركين، على التوالي، وأظهرت تقييم مستويات القيادة الملهمة وأبعادها (التحفيز الفكري، التصور، إدارة الانطباع، قولبة توقعات المرؤوسين) كمستويات عالية بسبب وجود العلاقات الداعمة، وثقافة التقدير والابتكار، والتفكير النقدي، والتفكير النقدي. الارتباط العاطفي بين معلمي المدارس. ومع ذلك، فإن صناعة المعنى كأحد أبعاد القيادة الملهمة يتم التعرف عليها كمستوى عالٍ جدًا من العلاقات الداعمة والثقافة التقديرية والابتكارية والتفكير النقدي والارتباط العاطفي بين معلمي المدارس، علاوة على ذلك، ألهمت علاقات التبادل الاجتماعي المعلمين أيضًا لأداء عملهم. لذا فإن المستوى العالي من القيادة الملهمة يساعد المعلمين في تحقيق إنتاجية وظيفية عالية في مدرستهم.

دراسة (Ybnu, Tamsah, Hildayanti, Bin Tahir, & Yanty (2021): هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء وإجراء فحص لوظيفة القيادة الملهمة في تحسين كفاءة العمل من خلال الكفاءة الشخصية وخيال الموظفين في إدارة التعليم في مجموعة توماكاكاماموجو، سولاويزي الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (90) موظفًا في إدارة تعليم مجتمع توماكاكاماموجو، سولاويزي الغربية، واستخدمت منهجية أخذ العينات، وكانت تقنيات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلات والاستبيانات وتحليل وثائق نتائج الدراسة من خلال تحليل نموذج الطريق أو تحليل المسار، وقد توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الكاريزمية تأثير حيوي وأساسي على الكفاءة الناعمة، وأن القيادة الملهمة لها تأثير متفائل وحاسم على الابتكار الوظيفي، وإن للقيادة الملهمة أثرًا عميقًا وحيويًا على مستوى الوظائف، وأن للمهارات الشخصية تأثير إيجابي وكبير على كفاءة وظائف الموظفين، وأن الابتكار الوظيفي له تأثير عميق وجوهري على كفاءة عمل العمال، والقيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وكبير على جودة العمل من خلال الكفاءة الناعمة (7) القيادة الملهمة لها

تأثير إيجابي وهام على جودة العمل من خلال براعة الموظف في إدارة التعليم في مجتمع توماكاكاماموجو،
سولاويزي الغربية.

دراسة (Rukundo & Alex (2021): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين سمات القيادة
الملهمة والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة
كأداة للحصول على بيانات من (250) معلماً، وتم استخدام الانحدارات الخطية في برنامج SPSS لتحديد
العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج ارتباط الالتزام المشترك بشكل كبير بالمرونة والاستماع، ولكن
ليس بالمسؤولية. وبعد فصل أبعاد الالتزام، ارتبط الالتزام المعياري بالمرونة والإصغاء والمسؤولية. لكن
الالتزام الوجداني ارتبط بالمرونة والاستماع، بينما الالتزام المستمر ارتبط بالمرونة فقط. وقد شكلت السمات
القيادية الثلاث (21.7%) من التباين في الالتزام المشترك، إن التدقيق الدقيق في نتائج الدراسة يمكن أن
يتنبأ بأن السمات القيادية الملهمة التي تعمل على تحفيز المعلمين على الانخراط في أنشطة تتجاوز متطلبات
الوظيفة، بطريقة تجعلهم يؤدون بشكل أفضل في التزاماتهم، لذلك يوصى بإعطاء مديري المدارس توجيهات
مخصصة في مهارات القيادة الملهمة.

دراسة (Samuel, Martin, & Guantai (2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات القيادة
التحفيزية الملهمة لرؤساء المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في مدينة
كوماسي الكبرى، غانا، واعتمدت الدراسة نظرية القيادة التحويلية التي تبناها جيمس ماكجريجور بيرنز
(1978) ودعمها باس (1985). وتم استخدام التصميم الموازي المتقارب، وهو أحد أساليب الأساليب
المختلطة، وبلغ عدد المشاركين (17370)، مكونة من (19) مدير مدرسة، و(2122) معلماً، و(15229)
طالباً، واعتمدت الدراسة على صيغة حساب عينة سلوفين، والتي شملت (424) معلماً و(552) طالباً من
(19) مدرسة مختارة. كما استخدمت الدراسة طريقة التمثيل النسبي لكوثاري لتحديد حجم العينة للمعلمين
والطلاب لكل مدرسة. واستخدمت الدراسة أسلوب أخذ العينات العشوائية لعينة من الطلاب والمعلمين من

المدارس. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والمقابلات. وخلصت الدراسة إلى أن السلوكيات القيادية التحفيزية الملهمة لرؤساء المدارس كان لها أثر إيجابي كبير على التحصيل الدراسي للطلاب، وعليه أوصلت الدراسة بأن يتبنى مديرو المدارس ممارسة القيادة التحويلية هذه لضمان تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، يتضح أن هناك تنوعاً في زوايا المعالجة، وتعدداً في الأهداف والمناهج، وتبايناً في البيئات والسياقات التي أُجريت فيها هذه الدراسات. فقد ركزت بعض الدراسات على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات التربوية (يونس، 2024؛ كيلاني، 2022)، في حين سلطت أخرى الضوء على علاقتها بمتغيرات تنظيمية مثل الشغف المهني، البراعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، أو الأداء المتميز (الزائدي، 2022؛ كامل، مهدي، و العمر، 2019؛ خطابية و عبد الرحمن، 2022؛ أبو جربوع، 2022). كما أظهرت بعض الدراسات اهتماماً خاصاً بالرضا الوظيفي بوصفه مؤشراً أساسياً في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تمت دراسته في ارتباطه بعدة عوامل مثل العدالة التنظيمية، دافعية الإنجاز، أو الالتزام التنظيمي (العبيسي، 2022؛ الصرايرة و التخايينة، 2022؛ الشهومي، 2020). هذا التنوع يكشف عن وجود زخم معرفي في هذا المجال، لكنه يوضح في الوقت نفسه قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي في السياق الفلسطيني.

أما من حيث المناهج البحثية، فقد اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي أو الارتباطي، لكونه مناسباً في الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات (العبيسي، 2022؛ كيلاني، 2022). كما لجأت بعض الدراسات إلى استخدام المناهج المختلطة لإثراء النتائج وإعطائها عمقاً أكبر، خصوصاً في البيئات التعليمية المتنوعة (Shrestha, 2022; Samuel, Martin, & Guantai, 2020). هذه المناهج تبرز

توجه الباحثين نحو تحقيق مواءمة بين البعد الكمي الذي يوفر بيانات دقيقة قابلة للقياس، والبعد النوعي الذي يمنح تفسيراً معمقاً للظواهر التربوية.

وفيما يتعلق بالمجتمعات والعينات، فقد تنوعت ما بين المعلمين ومديري المدارس والموظفين الإداريين في المؤسسات التربوية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. تراوحت أحجام العينات بين عينات صغيرة محدودة، كما في دراسة محمد (2022) وأخرى كبيرة تجاوزت المئات، كما في دراسة الشهومي (2020). يعكس هذا التنوع ثراءً في التجارب والسياقات، لكنه في الوقت ذاته يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على البيئات المحلية بخصوصيتها الثقافية والاجتماعية.

أما الأدوات، فقد اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة أساسية لقياس متغيرات القيادة الملهمة أو الرضا الوظيفي، حيث تضمنت مجالات متعددة وأبعاداً فرعية ساعدت على رسم صورة شاملة للظاهرة. كما استعانت بعض الدراسات بالمقابلات أو بالتحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق الأدوات وثباتها (الزائدي، 2022) و (Shrestha, 2022). هذا الاستخدام المتنوع للأدوات عزز من مصداقية النتائج وأسهم في توضيح أبعاد الظاهرة المدروسة.

أما من حيث النتائج، فقد اتفقت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة وعدد من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالعمل التربوي، حيث أظهرت أن القيادة الملهمة تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وتعزيز الحافزية لديهم، وتؤدي إلى بناء بيئة تنظيمية إيجابية محفزة على الإبداع والابتكار. كما بينت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي أن الإدارة الفاعلة والقيادة الجيدة تعدّ من أبرز محدداته، حيث يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بجودة بيئة العمل، ونمط القيادة، والعدالة التنظيمية، والتواصل الفعّال. ومع ذلك، فقد تفاوت مستوى ممارسة القيادة الملهمة بين دراسة وأخرى، حيث تراوحت بين مستوى متوسط إلى عالٍ تبعاً للسياقات والعينات التي أجريت فيها الدراسات.

تم الاستفادة من هذه الدراسات في عدة جوانب مهمة؛ إذ ساعدت على صياغة مشكلة الدراسة الحالية من خلال رصد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي في السياق الفلسطيني عامة، وفي مدارس محافظة جنين بشكل خاص. كما أسهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم ذات الصلة، مثل القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، مع تحديد أبعاد كل منهما بما يتناسب مع أهداف البحث الحالي. بالإضافة إلى ذلك، فقد استفدت من أدوات الدراسات السابقة في تطوير الاستبانة الخاصة بها، مستفيدة من الأبعاد والمؤشرات الأكثر ملاءمة لبيئة الدراسة. كما استفدت من تجارب الباحثين الآخرين في تحديد حجم العينة المناسب، واختيار المنهج الوصفي الارتباطي كأداة لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

تكتسب الدراسة الحالية خصوصية تميزها عن الأدبيات التربوية السابقة من خلال عدة جوانب منهجية وتطبيقية؛ فهي لا تكتفي بالبحث في سياق محلي لم يحظ بالتركيز الكافي وهو مدارس محافظة جنين فحسب، بل تمتد لتشمل مقارنة تحليلية دقيقة بين واقع ممارسة القيادة الملهمة والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة، مما يسهم في فهم أعمق للاختلافات التنظيمية والبيئية وأثرها على المعلم.

وعلاوة على ذلك، تبرز الإضافة المنهجية لهذه الدراسة في الربط المباشر بين نموذج رباعي الأبعاد للقيادة الملهمة (الثقة، الرؤية، التمكين، إدارة التغيير) ومقياس الرضا الوظيفي (JSS - Job Satisfaction Survey)، وهو ربط يوفر أداة قياس متكاملة ومقننة للبيئة الفلسطينية. وبذلك، تقدم الدراسة صورة واقعية وتحليلية لمستوى الممارسة القيادية وتأثيرها المباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يشكل إضافة معرفية وتطبيقية لصانعي القرار التربوي في فلسطين، لا تسد فجوة نظرية فحسب، بل تقدم حلاً عملياً قابلاً للتطبيق تهدف إلى تطوير بيئة العمل وتحسين جودة المخرج التعليمي في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها الواقع الفلسطيني.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة الحالية المصطلحات التالية، والتي عُرفت اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

1. القيادة الملهمة (Inspirational Leadership):

اصطلاحاً: عرّفها Jain & Duggal (2016) بأنها: "القيادة التي تنطوي على جعل الأفراد متفائلين ومثابرين

تجاه الأهداف الصعبة والعمل على مواجهة النكسات والخيبات، وتعزيز الإبداع لديهم".

إجرائياً: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (المعلم/ة) عند إجابته على أداة الدراسة المخصصة

لقياس ممارسات مديري المدارس في محافظة جنين للقيادة الملهمة، موزعة على أربعة مجالات فرعية هي:

(الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، وإدارة التغيير).

2. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

اصطلاحاً: عرّفه بن عبيلة و أيوب (2017) بأنه: "مستوى الرضا الذي لدى الموظف تجاه وظيفته، إنه

شعور إيجابي وتصور متفائل لدى الموظف تجاه عمله؛ فالرضا الوظيفي ضروري لكل من الموظف وصاحب

العمل لأنه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة في المنظمة".

إجرائياً: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك (المعلم/ة) على مقياس الرضا الوظيفي (JSS) الذي

طوره Spector (1985) ، بعد ترجمته وتكييفه للبيئة الفلسطينية، والمكون من (36) بنداً تغطي تسعة أبعاد

أساسية هي: (الأجر، الترقية، الإشراف، المزايا الإضافية، المكافآت المشروطة، إجراءات التشغيل، زملاء

العمل، طبيعة العمل، والاتصال).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد القيادة الملهمة من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية. فالقائد الملهم يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، ويعتمد على الكاريزما الشخصية والقدرة على التواصل الفعال لخلق مناخ من الثقة والتعاون، كما يشجع على الابتكار ويمنح الدعم العاطفي والمعنوي للعاملين، ويعترف بجهودهم وإنجازاتهم (عسيري، 2017). هذه الممارسات تساهم في رفع مستوى الانتماء المؤسسي وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.

وفي المقابل، يُعتبر الرضا الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي للمعلمين، إذ يعكس درجة شعورهم بالرضا والارتياح تجاه عملهم. وقد بينت دراسات عدة أن الرضا الوظيفي يتأثر بظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والمديرين، وتوافر فرص التطوير، إضافة إلى أسلوب القيادة المتبع (الجلامدة، 2013) وعندما يتحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، فإنهم يكونون أكثر إبداعًا، واندماجًا في العملية التعليمية، واستعدادًا لبذل جهود إضافية، مما ينعكس إيجابًا على الطلبة والمدرسة ككل.

ورغم ما أكدته الأدبيات من أهمية القيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات تناولت هذا الموضوع في بيئات تعليمية مختلفة عن السياق الفلسطيني، بينما يندر وجود دراسات محلية - خصوصًا في مدارس محافظة جنين - تستقصي درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة، وتبحث ارتباطها برضا المعلمين عن عملهم.

ومن خلال خبرتي العملية كمعلمة في عدة مدارس بمحافظة جنين، لاحظت وجود تباين واضح في أساليب القيادة لدى المديرين، وانعكاس ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. هذا الواقع يبرز الحاجة الماسة إلى دراسة علمية تسلط الضوء على درجة ممارسة القيادة الملهمة من قبل مديري المدارس في المحافظة، والكشف عن علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس

محافظة جنين؟

أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة انبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر

المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين

تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين تعزى لمتغيرات:

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة

ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس (الحكومية

والخاصة) في محافظة جنين؟

فرضيات الدراسة

انبثقت من أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس الفرضيات الصّرفيّة الآتية:

الفرضيات المتعلقة بممارسة القيادة الملهمة:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى لمتغير جنس المعلم.
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة).

الفرضيات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم.
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.
4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة).

الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين:

لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في مدارس مدينة جنين.
- التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة جنين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، نوع المدرسة (حكومي، خاصة).
- التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة جنين.
- التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس في محافظة جنين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة للمعلم، وجنس المدرسة).
- تقصي وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي يمكن الوصول إليها والتي يمكن أن تفيد التربويين والباحثين نظرياً وتطبيقياً كما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في المحاور التالية:

- تسهم هذه الدراسة في تشكيل قاعدة معرفية رصينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مما يوفر إطاراً نظرياً محدثاً يجمع بين هذين المتغيرين.
- تبرز أهمية الدراسة في كونها تعالج فجوة معرفية في البيئة التربوية الفلسطينية؛ حيث تفتقر الأدبيات المحلية إلى دراسات كافية تربط بشكل مباشر بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جنين، مما يجعلها مرجعاً أصيلاً في هذا المجال.
- تشكل هذه الدراسة منطلقاً مهماً للباحثين لفتح آفاق جديدة والدراسة والبناء عليها في سياقات جغرافية أو متغيرات إدارية أخرى، مما يسهم في تراكم المعرفة حول القيادة الملهمة في فلسطين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يُؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في تقديم إضافة عملية وقاعدة بيانات واقعية تسهم في:

- تقديم تغذية راجعة دقيقة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها حول واقع الممارسات القيادية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات علمية لتعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين.
- تبرز القيمة العملية للدراسة في إمكانية استخدام نتائجها كحجر زاوية لتصميم وبناء برامج تدريبية تخصصية لمديري المدارس، تركز بشكل أساسي على تنمية مهارات القيادة الملهمة وأساليب إدارة التغيير الفعالة، بما يتلاءم مع احتياجات الميدان التربوي.

- إفادة مديري المدارس والباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال وضع اليد على الممارسات التي ترفع من دافعية المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرج التعليمي واستدامة الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود البشريّة والمكانيّة: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة التابعين لمديرتي التربية والتعليم في محافظة جنين (مديرية جنين ومديرية قباطية)، والذين هم على رأس عملهم في المدارس التابعة لهذه المديريات.

الحدود الزمانيّة: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2025.

الحدود الموضوعية:

القيادة الملهمّة: اقتصرت الدراسة على قياس درجة ممارسة القيادة الملهمّة بأبعادها الأربعة المتبناة في هذه الدراسة وهي: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، وإدارة التغيير).

الرضا الوظيفي: قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمقياس Spector العالمي (JSS) المعتمد على تسعة أبعاد أساسية (الأجر، الترقية، الإشراف، المزايا، المكافآت، إجراءات العمل، الزملاء، طبيعة العمل، والاتصال).

الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهدافها.

استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما يعني أن النتائج تعتمد على مصداقية وجدية استجابات أفراد العينة.

اقتصرت الدراسة على استجابات المعلمين والمعلمات فقط لتقييم سلوك مديري المدارس ومستوى رضاهم الشخصي، ولم تشمل وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قمت بها لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملائمتها لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جنين للعام الدراسي 2024/2023م، حسب (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024) موزعين على مديرتي جنين وقباطية، ويبلغ مجموعهم الكلي (5693) معلماً ومعلمة.

جدول (1)

مجتمع الدراسة التفصيلي

المجموع الفرعي	المعلمات (إناث)	المعلمون (ذكور)	الجهة المشرفة
3130	1708	1422	الحكومية (مديرية جنين)
357	333	24	الخاصة (مديرية جنين)
2037	1099	938	الحكومية (مديرية قباطية)
169	144	25	الخاصة (مديرية قباطية)
5693	3284	2409	المجموع الكلي للمحافظة

عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة عشوائية لضمان تمثيل فئات المجتمع الإحصائي. وقد جرى توزيع (360) استبانة ورقياً وإلكترونياً على المعلمين والمعلمات في المدارس المستهدفة بصورة عشوائية، مع مراعاة تمثيل المتغيرات المستقلة (الجنس، ونوع المدرسة).

استرجعت الباحثة (204) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهي تمثل عينة الدراسة الفعلية. وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (56.7%)، وهي نسبة تُعد مقبولة ومنطقية في الدراسات المسحية التربوية.

توزيع العينة وخصائصها: تم اعتماد متغير "جنس المعلم" و"نوع المدرسة" كأساس في التوزيع الأولي للاستبانات؛ إلا أن النتائج النهائية أظهرت ارتفاعاً في تمثيل الإناث مقارنة بالذكور في العينة المسترجعة، وهو ما يُفسر بطبيعة الاستجابة الطوعية الأعلى لدى المعلمات في الميدان التعليمي بالمحافظة. ورغم أن حجم المجتمع الإحصائي كان يتطلب عينة أكبر وفق الجداول الإحصائية التقليدية، إلا أن العينة الحالية (204) توفر دلالة إحصائية كافية لاستخلاص النتائج والتعميم ضمن حدود الدراسة، مع الإشارة إلى أن

تفاوت نسبة الاستجابة بين الفئات قد يفرض بعض المحددات في تمثيل بعض المتغيرات الفرعية. والجدول (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (2)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	16.7
	أنثى	170	83.3
المؤهل العلمي	دبلوم	26	12.7
	بكالوريوس	139	68.1
	ماجستير	39	19.1
سنوات الخدمة	1 - 7 سنوات	79	38.7
	8 - 15 سنة	40	19.6
	16 سنة فأكثر	85	41.7
نوع المدرسة	حكومية	165	80.9
	خاصة	39	19.1

أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة شاملة للأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم بناء الأداة وتطويرها وفقاً للمصادر الآتية:

مجال القيادة الملهم: تم استقاء فقرات هذا المجال بالاستفادة من الأطر النظرية والمقاييس الواردة في دراسات كل من (أبو جربوع، 2022؛ الزائدي، 2022)، حيث تم صياغة فقرات تتلاءم مع طبيعة العمل الإداري في المدارس الفلسطينية.

مجال الرضا الوظيفي: تم الاعتماد بشكل أساسي على مقياس الرضا الوظيفي العالمي (Job Satisfaction Survey - JSS) الذي طوره (Spector & Scarpello, 1983)؛ تم ترجمة وتكييف فقرات المقياس بما يتناسب مع البيئة التعليمية في محافظة جنين، واختيار الأبعاد الأكثر ارتباطاً بأهداف الدراسة الحالية.

مكونات الاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

2. القسم الثاني: تضمن (44) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، وقد تم إعداد جدول مواصفات للأداة حدد أبعاد كل من القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، وربطها بأسئلة الدراسة وأهدافها، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (3)

مواصفات أداة الدراسة وتوزيع الفقرات على المجالات والأبعاد

المجال الرئيسي	الأبعاد الفرعية (المحاور)	عدد الفقرات	أرقام الفقرات في الاستبانة
الأول: القيادة الملهمة	الثقة بالنفس	6	1 – 6
	الرؤية المستقبلية	6	7 – 12
	تمكين العاملين	6	13 – 18
	إدارة التغيير	6	19 – 24
الثاني: الرضا الوظيفي	دور القيادة المدرسية في تعزيز الرضا	10	25 – 34
	تحقيق بيئة عمل إيجابية	10	35 – 44
المجموع الكلي		44 فقرة	

وقد رُوعي في توزيع الفقرات الممثلة لكل بُعد أن تتناسب مع أهميته النظرية والعملية في السياق المدرسي الفلسطيني. وتستخدم الأداة مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات بين (درجة كبيرة جداً) وتعطى 5 درجات، وصولاً إلى (درجة قليلة جداً) وتعطى درجة واحدة.

للتأكد من صدق الأداة، جرى عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية (صدق المحتوى)، وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف وإعادة صياغة لبعض الفقرات لضمان وضوحها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله، حتى استقرت بصيغتها النهائية المعتمدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حول صياغة الفقرات ومضمونها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، كالتالي.

جدول (4)

تعديلات المحكمين على أداة الدراسة

التعديلات وأثرها	النسخة النهائية (بعد التحكيم)	النسخة الأولية (قبل التحكيم)	الجانب المقارن
تعديل فئات سنوات الخبرة لضمان توزيع أكثر توازناً للبيانات أو ليتناسب مع التقسيمات الإدارية المعتمدة في الإحصاءات الرسمية للوزارة.	(7-1 سنوات) - (8-15 سنة)	(6) - (5 سنوات فأقل) - (10 سنوات) - (11 سنة) - (16 سنة فأكثر)	متغير "سنوات الخدمة"
تصحيح الأخطاء اللغوية والإملائية ("يحفر" إلى "يحفر").	المدير يحفر البند 26:" (تصحيح)	المدير يحفر البند 2:" (خطأ مطبعي)	فقرات "الثقة بالنفس"
تم إعادة ترقيم الفقرات بالكامل لتصبح متسلسلة من (25) حتى (48) في هذا المجال، مما يسهل معالجتها إحصائياً.	تم إعادة ترقيم الفقرات بالكامل لتصبح متسلسلة من (25) حتى (48) في هذا المجال، مما يسهل معالجتها إحصائياً.	كانت تبدأ ترقيم فقراتها بأرقام تسلسلية داخل كل بعد (6-1).	الفقرات في "القيادة الملهمة"
زيادة عدد الفقرات لتحسين الصدق والثبات (Reliability & Validity)، وتوضيح أبعاد الرضا الوظيفي بشكل أدق وأكثر شمولية.	تم توسيعه ليحتوي على 20فقرة، وتقسيمه إلى محورين فرعيين: 1. دور القيادة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين (10 فقرات 2. (تحقيق بيئة عمل إيجابية (10 فقرات)	كان يحتوي على 15فقرة فقط، وفقراته كانت عامة جداً (مثل: "الإنتاجية العالية... يدل على الرضا الوظيفي").	فقرات مجال "الرضا الوظيفي"
تجويد الصياغة لتقليل الغموض وضمان فهم المستجيب للهدف من الفقرة بشكل مباشر.	صياغة الفقرات أصبحت أكثر تفصيلاً وتخصصاً وتركز على علاقة المتغيرات بـ "الرضا الوظيفي" (مثال: "يساهم توزيع الحصص... في تقليل شعور المعلمين بالإرهاق وزيادة شعورهم بالرضا عن عملهم").	الفقرات كانت قصيرة وأحياناً غير واضحة.	صياغة فقرات "الرضا الوظيفي"

الصدق العاملي:

يقيس التحليل العاملي مقدار ارتباط الفقرة (المؤشر) والمتغير الكامن الذي ينتمي إليه، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم قبول النتائج ذات الارتباط الأكبر من (0.50)، ويتم استبعاد الفقرات ذات التشبع أو الارتباط المنخفض، ووفقاً لنتيجة تركيبة العوامل، أظهر التحليل العاملي ارتباطياً أعلى من (0.50) لجميع الفقرات، حيث تراوحت نتائج التشبعات للفقرات بين (0.625 - 0.844)، في مقياس القيادة الملهمة، و(0.547 - 0.814) في مقياس الرضا الوظيفي، مما يعني أن مؤشرات الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، كما تراوحت قيم ثبات أداة الدراسة في مقياس القيادة الملهمة بين (0.881 - 0.914)، وفي مقياس الرضا بين (0.912 - 0.914)، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5)

التحليل العاملي (Factor Analysis) والثبات للقيادة الملهممة

الثبات	التباين	التباين	الجذر	قيم	الفقرات	الأبعاد
كرونباخ ألفا	المتجمع %	الكلية %	الكامن %	التشعبات		
0.906	57.133	57.133	14.283	0.625	.1	الثقة بالنفس
	63.700	6.567	1.642	0.658	.2	
	68.641	4.941	1.235	0.711	.3	
	71.906	3.265	0.8160	0.798	.4	
	74.575	2.668	0.6670	0.749	.5	
	77.138	2.563	0.6410	0.739	.6	
0.881	79.413	2.275	0.5690	0.676	.7	الرؤية المستقبلية
	81.600	2.188	0.5470	0.710	.8	
	83.475	1.875	0.4690	0.648	.9	
	85.270	1.795	0.4490	0.737	.10	
	86.798	1.528	0.3820	0.770	.11	
	88.322	1.524	0.3810	0.775	.12	
0.908	89.767	1.445	0.3610	0.803	.13	تمكين العاملين
	91.080	1.313	0.3280	0.793	.14	
	92.342	1.262	0.3160	0.782	.15	
	93.447	1.104	0.2760	0.763	.16	
	94.517	1.071	0.2680	0.779	.17	
	95.517	1.000	0.2500	0.721	.18	
0.914	96.404	0886.	0.2220	0.722	.19	إدارة التغيير
	97.207	0803.	0.2010	0.844	.20	
	97.991	0784.	0.1960	0.672	.21	
	98.743	0.752	0.1880	0.772	.22	
	99.465	0.722	0.1810	0.779	.23	
	100.000	0.535	0.1340	0.781	.24	

جدول (6)

التحليل العاملي (Factor Analysis) والثبات للرضا

الثبات	التباين	التباين	الجذر	قيم	الفقرات	الأبعاد
كرونباخ ألفا	المتجمع %	الكلي %	الكامن %	التشعبات		
0.912	55.886	55.886	11.736	0.547	.1	دور القيادة المدرسية في
	62.070	6.183	1.299	0.682	.2	تعزيز الرضا الوظيفي
	66.564	4.494	0.9440	0.772	.3	للمعلمين
	70.428	3.864	0.8110	0.668	.4	
	73.773	3.345	0.7020	0.672	.5	
	76.986	3.214	0.6750	0.717	.6	
	80.006	3.020	0.6340	0.746	.7	
	82.651	2.645	0.5560	0.803	.8	
	85.255	2.603	0.5470	0.764	.9	
	87.412	2.158	0.4530	0.756	.10	
0.928	89.442	2.029	0.4260	0.814	.11	تحقيق بيئة عمل إيجابية
	91.114	1.672	0.3510	0.803	.12	الرضا الوظيفي
	92.657	1.543	0.3240	0.767	.13	
	94.034	1.376	0.2890	0.784	.14	
	95.336	1.302	0.2730	0.781	.15	
	96.417	1.081	0.2270	0.704	.16	
	97.434	1.018	0.2140	0.593	.17	
	98.374	0.9400	0.1970	0.731	.18	
	99.250	0.8750	0.1840	0.713	.19	
	100.000	0.750	0.1580	0.774	.20	

خطوات تطبيق الدراسة

1. تم تحديد المجتمع المستهدف للدراسة بدقة، والذي شمل جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة جنين.
2. تم اختيار العينة وفق الأسلوب العشوائي الملائم لطبيعة البحث، لضمان تمثيل مناسب للظاهرة المدروسة.
3. تم تصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة، بما يتفق مع الأهداف والمحاور المحددة للدراسة.
4. التحقق من الصدق والثبات: عُرضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لضمان صدقها الظاهري وسلامة فقراتها، وتم التحقق من ثباتها إحصائياً.
5. تم توزيع الأداة على أفراد العينة المستهدفة وجمع الاستجابات، مع الالتزام بالإجراءات الأخلاقية والمعايير العلمية للبحث.
6. تم تغريغ البيانات التي جُمعت وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
7. تم تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، بما يتفق مع أسئلة وفرضيات الدراسة.
8. تم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بعمق.
9. تم استخلاص التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

متغيرات الدراسة

تم تصنيف متغيرات الدراسة وفقاً لأدوارها في النماذج الإحصائية المستخدمة كما يلي:

المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة).
- أبعاد القيادة الملهممة: وتُعامل كمتغيرات مستقلة عند دراسة أثرها في الرضا الوظيفي (في تحليل الانحدار)، وهي: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، إدارة التغيير).

المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

- درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس.
- درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

المعالجة الإحصائية (Statistical Processing):

بعد جمع البيانات، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي لترميز استجابات أفراد العينة، حيث أُعطيت الأوزان الآتية لدرجات الموافقة: (موافق بشدة: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: 2 درجتان، معارض بشدة: درجة واحدة).

تم التعامل مع خيار (لا أعرف/ لا ينطبق) باعتباره استجابة تعكس عدم توفر المعلومة لدى المستجيب، ولضمان عدم التأثير السلبي على قيمة المتوسطات الحسابية، جرى استبعاد هذه الاستجابات من الحسابات الإحصائية ومعاملتها كقيم مفقودة (Missing Values)، وليست كدرجة عددية (صفر)، وذلك التزاماً بالدقة المنهجية في قياس الاتجاهات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى الرضا الوظيفي.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والرضا الوظيفي.

4. اختبار (T-test) لعينة واحدة ومجموعتين مستقلتين: للكشف عن الفروق التي تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة.

5. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للكشف عن الفروق التي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

6. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية: في حال وجود فروق دالة إحصائياً في تحليل التباين.

7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): للتحقق من مساهمة أبعاد القيادة المهمة في مستوى الرضا الوظيفي.

8. معامل ثبات (كرونباخ ألفا): للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

لغاية تفسير النتائج فقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (7)، والتي تم احتسابها من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة وقسمة ذلك على عدد الفئات المطلوبة، وهو ما يسمى بطول الفئة، وبزيادة طول الفئة للحد الأدنى وصولاً للحد الأعلى، وعليه فإن طول الفئة هو $(5-1) = 4$ $0.80 = 5 \div 4$ وهو طول الفئة.

جدول (7)

مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين وذلك كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الدرجة الكلية	4.13	0.462	مرتفعة

نلاحظ من الجدول (8) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) مع انحراف معياري (0.46)، وهو يقع ضمن المجال (3.41-4.20)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الملهمة وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (9) ملحق (د).

نلاحظ من الجدول (9) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.57)، وجاءت أهم ممارسات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنين والتي جاءت في المرتبة الأولى (الثقة بالنفس) بمتوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.64)، حيث نلاحظ من الجدول (9) أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في مجال الثقة بالنفس لدى مديري المدارس في محافظة جنين والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي نصت على (أسهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين) بمتوسط حسابي (4.26) مع انحراف معياري (0.74)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2)، والتي نصت على (يحفز المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم) بمتوسط حسابي (4.24) مع انحراف معياري (0.79)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (6) والتي نصت على (أسهم المدير في تقبل النقد البناء بين المعلمين) بمتوسط حسابي (3.90) مع انحراف معياري (0.83).

وفي المرتبة الثانية مجال (الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.59)، فقد تشير النتائج في الجدول (9) ملحق (د) أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في الرؤية المستقبلية لدى مديري المدارس في محافظة جنين، والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يعمل المدير على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل) بمتوسط حسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.72)،

وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (بملاك المدير رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة) بمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.77)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (12) والتي نصت على (يتفهم المدير وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها) بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.83).

وفي المرتبة الثالثة مجال (تمكين العاملين)، بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.64)، حيث تشير النتائج في الجدول (9) أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في تمكين العاملين لدى مديري المدارس في محافظة جنين، والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (13) والتي نصت على (يقدم المدير النصيحة والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة) بمتوسط حسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (14)، والتي نصت على (يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل) بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.79)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (17) والتي نصت على (يتصف المدير بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام) بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.90).

يُظهر الجدول (9) أن متوسط ممارسات القيادة الملهمة في مجال إدارة التغيير قد جاء بمتوسط حسابي عام بلغ (3.87)، وهو ما يشير إلى درجة ممارسة (كبيرة) وفق المحك المعتمد، إلا أنه يظل المحور الأخير ترتيباً بين محاور القيادة الملهمة. وعند فحص فقرات هذا المجال، نجد أن الفقرة رقم (24) والتي نصت على: "أسهم المدير في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير" قد تصدرت الترتيب بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.68) ويعكس ذلك وعي المديرين في محافظة جنين بأهمية المبادرة كخطوة أولى نحو التحسين المدرسي. على الرغم من أن الدرجة العامة للمجال تُعد مرتفعة نسبياً، إلا أن وقوع "إدارة التغيير" في المرتبة الأخيرة يستدعي وقفة تحليلية؛ فإدارة التغيير في البيئة التعليمية الفلسطينية، وتحديدًا في ظل الظروف الاستثنائية لمحافظة جنين، تتطلب مهارات مركبة تتجاوز "تقديم المبادرات" إلى القدرة على قيادة

التحول وتجاوز مقاومة التغيير وضمان استدامته. و هذه النتيجة تضع صانعي القرار أمام ضرورة ملحة؛ وهي تعزيز مهارات إدارة التغيير لدى المديرين من خلال برامج تدريبية متخصصة لا تكفي بالجانب التنظيمي، بل تركز على الجانب الإنساني والملمه في قيادة التحولات التربوية. وهذا ما سيتم التأكيد عليه لاحقاً في قسم التوصيات، حيث ستشكل هذه النتيجة المبرر العلمي للدعوة إلى بناء حقيبة تدريبية تركز على "القيادة في ظل الأزمات وإدارة التحول المدرسي. وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (21)، و(22)، والتي نصت على (يضع المدير خططاً سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة)، و(يشجع المدير المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير) بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.79)، و(0.83)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (19) والتي نصت على (يشارك المدير المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.71) مع انحراف معياري (0.94).

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخدمة للمعلم، نوع المدرسة (حكومي، خاصة))؟

وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص واختبار الفرضيات المتعلقة بممارسة القيادة الملهمة أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم، وقد تم التوصل إلى النتائج كما هي موضحة في جدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	34	3.86	0.719	202	-1.220	0.224
أنثى	170	4.00	0.540			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.224) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المعلمين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.86) وعند الإناث (4.00)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يعني انه لا يوجد اثر لجنس المعلم.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وقد تم التوصل إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.526	0.644	0.213	2	0.426	بين المجموعات
		0.331	201	66.455	داخل المجموعات
			203	66.880	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.526) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (12) في ملحق (د) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى

مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم، وقد التوصل إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (13) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.015) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة بين مستويات متغير سنوات الخدمة للمعلم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك بين من تراوحت سنوات خبرتهم بين (1-7) سنوات ومن بلغت خبرتهم (16) سنة فأكثر، وقد جاءت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة التي تتراوح بين (1-7) سنوات. ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (15) في الملاحق الذي يبين الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة، والتي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)، وقد تم التوصل إلى النتائج كما هي موضحة في جدول (16) في الملاحق.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16) في ملحق (د) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.044) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذين يعملون في المدارس الحكومية (3.93) وعند الذين يعملون في المدارس الخاصة (4.14)، وجاءت الفروق لصالح الذين يعملون في المدارس الخاصة، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية. وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية الاستفادة من بعض ممارسات الإدارة في المدارس الخاصة ونقلها إلى المدارس الحكومية.

الإجابة عن السؤال الثالث: درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17) في الملاحق.

نلاحظ من الجدول (17) في ملحق (د) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) مع انحراف معياري (0.50)، والجدول (17)، يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور القيادة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، فقد جاء أهم أدوار القيادة المدرسية في تعزيز الرضا

الوظيفي للمعلمين، والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي نصت على (أسهم استلام المعلمين لرواتبهم في الوقت المحدد في توفير الاستقرار المالي لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.53) مع انحراف معياري (0.73)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (7)، والتي نصت على (أسهم توفر الموارد والتجهيزات اللازمة في المدرسة في تسهيل أداء المعلمين لمهامهم وتحسين جودة عملهم) بمتوسط حسابي (3.46) مع انحراف معياري (0.64)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أسهم فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي المتاحة للمعلمين في المدرسة في زيادة شعورهم بالأمل في المستقبل وزيادة دافعيتهم للنمو والتطور) بمتوسط حسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.73).

كما يظهر الجدول (17) في ملحق (د) أن أهم مظاهر تحقيق بيئة عمل إيجابية، والتي جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) والتي نصت على (أسهم وجود جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة في خلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، مما يعزز من رفاهيتهم) بمتوسط حسابي (4.46) مع انحراف معياري (0.63)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (12)، والتي نصت على (يعزز شعور المعلمين بالتقدير لجهودهم وإنجازاتهم ثقتهم بأنفسهم ويزيد من حماسهم وتقانيهم في العمل) بمتوسط حسابي (4.40) مع انحراف معياري (0.67)، وجاء أقل الممارسات أهمية الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يقل شعور المعلمين بالأمان والاستقرار الوظيفي في المدرسة من قلقهم ويعزز من تركيزهم وإنتاجيتهم في العمل) بمتوسط حسابي (4.22) مع انحراف معياري (0.66).

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخدمة للمعلم، نوع المدرسة (حكومي، خاصة))؟، وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع من خلال فحص واختبار الفرضيات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين.

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (18) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة عند الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01)، وبدرجة مرتفعة جداً عند الإناث (4.39)، وجاء الفروق لصالح الإناث، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية. وتستدعي هذه النتيجة بحث العوامل التي تجعل المعلمات أكثر رضا عن عملهن من المعلمين.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (19) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي،

وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.801) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (20) في ملحق (د) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (21) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.865) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (22) في ملحق (د) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)، وقد توصلت النتائج كما هي موضحة في جدول (23) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.271) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذين يعملون في المدارس الحكومية (4.31) وعند الذين يعملون في المدارس الخاصة (4.41)، وبذلك لا نرفض الفرضية الصفرية.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين؟، وسيم الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس من خلال فحص واختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين.

الفرضية الثالثة: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخراج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين، وذلك كما هو موضح في الجدول (24) في ملحق (د).

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (24) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير)، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين، دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.961)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (2.26)، مع مستوى دلالة إحصائية بلغ (0.000) وهو أقل من المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على ملائمة نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.207)، وهذا يفسر ما نسبته (20.7%) من التغيرات في الرضا الوظيفي للمعلمين تعود إلى القيادة الملهمة، والباقي يعود إلى متغيرات وعوامل أخرى.

كما تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (24) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عند الأبعاد الثقة بالنفس وتمكين العاملين، وإدارة التغيير مع الرضا الوظيفي، حيث تراوحت قيمة اختبار (T) بين (0.037 - 1.743) مع مستوى دلالة إحصائية تروح بين (0.083 - 0.970)، وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.98)، في حين تبين أنه توجد علاقة بين الرؤية المستقبلية والرضا الوظيفي، فقد بلغت قيمة اختبار (T) (2.188) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.98) مع مستوى دلالة إحصائية (0.030).

تكون المعادلة العامة بالشكل التالي: (لاستخدام الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

$$eY = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e \quad \dots \dots \dots (1)$$

حيث:

- Y = المتغير التابع (Dependent Variable).
- a = الثابت (Constant / Intercept).
- $b_1, b_2 \dots b_n$ = معاملات الانحدار (Regression Coefficients).
- $X_1, X_2 \dots X_n$ = المتغيرات المستقلة (Independent Variables).
- e = الخطأ العشوائي (Error Term).

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) لم تكن ذات دلالة إحصائية في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيم معاملات الانحدار (B) غير معنوية ($Sig > 0.05$)، ولم يفسر النموذج نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع، مما يشير إلى أن خصائص المعلمين الشخصية والوظيفية لا تؤثر بشكل جوهري على مستوى رضاهم الوظيفي.

ثانياً: القيادة الملهمة وأبعادها

بعد إدخال أبعاد القيادة الملهمة إلى النموذج، ارتفعت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى (0.207)، أي أن (20.7%) من التباين في الرضا الوظيفي للمعلمين يفسر بواسطة القيادة الملهمة إلى جانب المتغيرات الديموغرافية.

وقد بلغ اختبار (F) قيمة (12.961) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000 < 0.05$)، مما يدل على أن النموذج ككل دال إحصائياً.

تحليل الأبعاد:

- الثقة بالنفس: لم يظهر أثر معنوي ($B = 0.008$, $Sig = 0.938$)، مما يشير إلى أن هذا البعد لا يسهم بشكل واضح في تفسير رضا المعلمين.
 - الرؤية المستقبلية: كان البعد الوحيد الدال إحصائياً ($B = 0.253$, $T = 2.188$, $Sig = 0.030$)، ما يدل على أن قدرة المدير على توضيح رؤية واضحة للمستقبل يسهم بشكل إيجابي في تعزيز رضا المعلمين.
 - تمكين العاملين: لم يكن ذا دلالة إحصائية ($B = 0.226$, $Sig = 0.083$)، رغم وجود اتجاه موجب للعلاقة، مما قد يشير إلى أن أثره محتمل لكنه غير قوي في هذه العينة.
 - إدارة التغيير: لم يكن دالاً ($B = -0.004$, $Sig = 0.970$)، مما يعني أن قدرة المدير على قيادة التغيير لم يكن لها أثر ملموس على رضا المعلمين.
- أجري تحليل انحدار هرمي لفحص أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) وأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، إدارة التغيير) على الرضا الوظيفي للمعلمين. أظهرت النتائج أن المتغيرات الديموغرافية لم يكن لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي. وعند إدخال أبعاد القيادة الملهمة في النموذج الثاني، ارتفعت نسبة التباين المفسرة إلى (20.7%)، مع دلالة إحصائية للنموذج ($F = 12.961$, $Sig = 0.000$). كما تبين أن بُعد "الرؤية المستقبلية" كان العامل الأكثر تأثيراً، بينما لم تكن الأبعاد الأخرى دالة إحصائياً. وتشير هذه النتائج إلى أن رضا المعلمين يتأثر بدرجة أكبر بقدرة المديرين على تقديم رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة، في حين لا تُشكل المتغيرات الشخصية والديموغرافية للمعلمين عاملاً جوهرياً في تحديد مستوى رضاهم.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي سعيْتُ من خلالها إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة جنين للقيادة الملهمة، واستقصاء مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين الجوهريين. وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه الجانب التطبيقي الذي يُترجم البيانات الإحصائية إلى دلالات تربوية تُسهم في فهم الواقع الإداري والمهني في الميدان التعليمي الفلسطيني.

النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين، فإنني قد توصلت إلى النتائج التالية:

1. تبين أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين جاء بدرجة مرتفعة.

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الملهمة ومتغيرات أخرى مثل الأداء المتميز والبراعة التنظيمية والرضا الوظيفي. على سبيل المثال، تتشابه النتائج مع دراسة كيلاني (2022) التي أكدت أن ممارسة القيادة الملهمة كانت عالية في مدارس الرياض وأثرت إيجاباً على العملية التعليمية. كما تتفق مع دراسة (الزائدي، 2022؛ كامل، مهدي و كمونة، 2022) اللتان ربطتا القيادة الملهمة بالبراعة التنظيمية والتميز. والأهم من ذلك، تتطابق النتائج مع دراسة عبد العظيم (2017) التي أجريت في ذات المنطقة الجغرافية (محافظة جنين)، مما يؤكد

استمرارية هذا التأثير الإيجابي للقيادة الملهمة على الرضا الوظيفي للمعلمين. على الصعيد الأجنبي، تدعم نتائجنا ما توصلت إليه دراسة (Shrestha 2022) التي ربطت المستويات العالية للقيادة الملهمة بالإنتاجية الوظيفية العالية للمعلمين.

في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات الأخرى التي توصلت إلى مستويات متوسطة أو منخفضة للقيادة الملهمة أو الرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة خطابية و العبد الرحمن (2022) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة في مدارس إربد كانت متوسطة، وهو ما يختلف عن النتيجة المرتفعة التي توصلنا إليها. كما تباينت نتائجنا مع دراسة الميلودي (2020) التي أشارت إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ومع دراسة الصرايرة و التخاينة (2022) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي كان متوسطاً. يمكن تفسير هذا التباين بأن كل بيئة تعليمية لها سياقها الخاص وعواملها المتعددة، مثل ثقافة المؤسسة، والظروف الإدارية، وأنظمة الحوافز، التي قد تؤثر على مدى ممارسة القيادة الملهمة ومستوى الرضا الوظيفي.

تشير النتائج التي تم التوصل إليها تحمل أهمية بالغة، فهي تؤكد أن القيادة الملهمة ليست مجرد مصطلح أكاديمي، بل هي أسلوب إداري فعال يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة. إن الدرجة المرتفعة التي حققتها هذه الدراسة تشير إلى أن مديري المدارس في محافظة جنين يمتلكون بالفعل القدرة على تحفيز وإلهام فرقهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء. لذا، أوصي بضرورة الاستفادة من هذه النتائج لتعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي للمديرين، مع التركيز على الممارسات التي أثبتت فعاليتها. إن تعميم هذه النماذج القيادية الناجحة سيساهم في بناء جيل من المعلمين الملتزمين والمبدعين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وتحقيق أهداف المنظومة التربوية ككل.

2. تبين أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) مع انحراف معياري (0.57)، وجاءت أهم

ممارسات القيادة الملهمة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جنين والتي جاءت في المرتبة الأولى (الثقة بالنفس) تلاها (الرؤية المستقبلية)، وتلاها (تمكين العاملين)، وجاء أقل الممارسات أهمية (إدارة التغيير) أظهرت النتائج أن بُعد (إدارة التغيير) قد حل في المرتبة الأخيرة من حيث ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة. هذا التراجع يعود إلى عدة أسباب موضوعية وواقعية ترتبط بالبيئة التعليمية في محافظة جنين:

- **مركزية القرار وجمود الأنظمة:** إن استناد الإدارة المدرسية إلى تعليمات وقوانين مركزية صادرة عن وزارة التربية والتعليم، يحدّ من صلاحيات المدير الفعلية في إحداث تغييرات جوهرية أو هيكلية، مما يجعل دوره يميل إلى "تسيير الأعمال الروتينية" والالتزام بالمنهاج والجدول المدرسي، بدلاً من قيادة مبادرات تغييرية جذرية.

- **ثقافة المحافظة التنظيمية:** تميل البيئة المدرسية أحياناً إلى تفضيل الاستقرار والمحافظة على النمط التقليدي السائد، حيث يُنظر للتغيير في بعض الأحيان كمصدر للقلق أو عبء إضافي، خاصة في ظل حالة عدم الاستقرار الأمني والسياسي في المحافظة، والتي تجعل المدير يركز على "الأمان المدرسي" كأولوية قصوى.

- **الضغوط الإدارية الروتينية:** ينشغل مدير المدرسة بمهام إدارية وورقية يومية كثيفة تستهلك وقته وجهده، مما يقلل من المساحة الزمنية والذهنية المخصصة للتفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير وتطوير المدرسة.

وعند ربط ذلك بنموذج الانحدار، تبين أن بُعد إدارة التغيير لم يظهر كمتغير دال في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين. وتم تفسير ذلك بأن الرضا الوظيفي للمعلم الفلسطيني في محافظة جنين يرتبط بمتطلبات أكثر إلحاحاً وواقعية؛ فالأولوية لدى المعلم تذهب باتجاه "الأمان الوظيفي"، و"العلاقات الإنسانية مع القيادة"، و"تلبية الاحتياجات المادية (الرواتب)".

بمعنى آخر، قد يشعر المعلم بالرضا تجاه وظيفته إذا وجد مديراً يدعمه نفسياً ويقدر جهده (تمكين العاملين)، حتى وإن لم تكن هناك عمليات تغيير واسعة في المدرسة. فالتغيير المدرسي يُنظر إليه غالباً كـ "مطلب مؤسسي" أكثر منه "مطلب شخصي" للمعلم، مما يفسر انفصال مستوى رضا المعلم عن مستوى ممارسة المدير لإدارة التغيير في ظل الظروف الحالية.

3. تبين أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في مجال الثقة بالنفس لدى مديري المدارس في محافظة جنين:

- أسهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين.

- يحفز المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم.

4. تبين أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في مجال الثقة بالنفس لدى مديري المدارس في محافظة جنين:

- يعمل المدير على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل.

- يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة.

5. تبين أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في مجال تمكين العاملين لدى مديري المدارس في محافظة

جنين:

- يقدم المدير النصيحة والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة.

- يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل.

6. تبين أن أهم ممارسات القيادة الملهمة في مجال إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة جنين:

- أسهم المدير في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير.

- يضع المدير خططاً سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة، ويشجع المدير المعلمين على تقدير

الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.

تتوافق هذه النتائج مع دراسة الزائدي (2022) التي رتبت أبعاد القيادة الملهمة بأسلوب مشابه، حيث جاءت أبعاد التحدي، وتمكين ودعم المعلمين، وإدارة التحول، والتوجه الاستراتيجي، والثقة بالنفس بدرجات عالية، مما يعزز فكرة أن هذه الأبعاد هي جوهر القيادة الملهمة. كما تتشابه النتائج مع دراسة خطابية و العبد الرحمن (2022) التي وجدت أن أهم أبعاد القيادة الملهمة هي الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والرؤية الاستراتيجية، وعلى الرغم من التشابه في ترتيب الأبعاد، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة درويش (2019) التي وجدت أن الدرجة الكلية للقيادة الملهمة كانت متوسطة، بينما جاءت في دراستنا مرتفعة. هذا التباين يمكن أن يكون بسبب اختلاف السياقات التعليمية والثقافية بين الدول، أو قد يعكس تطور الممارسات الإدارية في المدارس الفلسطينية.

من وجهة نظري أرى إن هذه النتائج تؤكد أن مديري المدارس في محافظة جنين يمتلكون بالفعل صفات القادة الملهمين، حيث إنهم قادرون على بناء الثقة، ووضع رؤى مستقبلية، وتمكين المعلمين. كما أن وجود جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة هو مؤشر على أن هذه المدارس تدار بفعالية. ومع ذلك، فإن ترتيب بُعد إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة يمثل فرصة للتحسين. أوصي بتركيز برامج التطوير المهني على تعزيز مهارات المديرين في إشراك المعلمين بشكل أكبر في عمليات التخطيط والتغيير، مما سيساعد في بناء ثقافة مؤسسية أكثر ديناميكية، قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق التميز في الأداء.

7. تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير القيادة الملهمة بناءً على متغير الجنس. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة درويش (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية وفقاً لمتغير الجنس. ومن الدراسات الأجنبية، تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو جربوع (2022)،

التي لم تُظهر تأثيراً كبيراً للجنس على مستوى القيادة الملهمة أو الثقافة التنظيمية، مما يؤكد أن تقييم هذا النوع من القيادة يتجاوز الاختلافات بين الجنسين، على الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الملهمة تُعزى لمتغير الجنس. وتعود هذه النتيجة إلى أن سمات القيادة الملهمة التي يمارسها مديرو المدارس في محافظة جنين تُوجه نحو الكادر التعليمي كوحدة واحدة، دون تمييز في التعامل أو التأثير بناءً على جنس المعلم. ويرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، وخاصة في محافظة جنين، تخضع لأنظمة إدارية ومهنية موحدة، حيث يتشارك المعلمون والمعلمات الظروف المهنية والضغوط الميدانية نفسها، مما يوحد رؤيتهم وتقييمهم للسلوك القيادي لمديريهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبيدي (2022) التي تناولت القيادة التحويلية (وهي النمط الأقرب للقيادة الملهمة)، حيث لم تجد فروقاً تُعزى للجنس، مفسرةً ذلك بأن مهارات الإلهام والتأثير الكاريزمي التي يمتلكها القائد التربوي تتخطى الحواجز الجندرية وتصل إلى جميع المرؤوسين بدرجات متقاربة. كما تعزز هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة الزائدي (2022) في أن المعايير المهنية التي يطبقها المعلمون في تقييم رؤية المدير وثقته بنفسه أصبحت أكثر موضوعية وموحدة، وهو ما يُعرف بالمفاهيم "العابرة للجنس" في الفكر الإداري الحديث، حيث يُقيم القائد بناءً على كفاءته وتأثيره الملهم لا بناءً على الفئات الديموغرافية للمرؤوسين.

فإنني أرى أن هذه النتيجة تؤكد على أن فعالية القيادة الملهمة تكمن في جوهرها، بصرف النظر عن جنس المعلم الذي يقيّمها. هذا يدل على أن أساليب مثل تعزيز الثقة بالنفس، ووجود الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، هي ممارسات قيادية عامة ومؤثرة على كافة الأفراد، بغض النظر عن جنسهم. كما أن تقارب متوسطات التقدير بين الذكور والإناث يعزز فكرة أن المديرين في المدارس يمارسون هذه القيادة بطريقة شاملة وعادلة تجاه الجميع. أوصي بضرورة الاستمرار في دراسة أبعاد القيادة الملهمة بشكل أعمق، وتوسيع

العينة لتشمل المزيد من المتغيرات الأخرى غير الجنس، مثل سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي، لفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على تقييم هذه القيادة.

أما من حيث متغير المؤهل العلمي فقد تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير القيادة بناءً على المؤهل العلمي. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة العبسي (2022) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة، مما يشير إلى أن عوامل مثل المؤهل والخدمة قد لا تكون مؤثرة في التقييم. على الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية. ففي سياق الأنماط القيادية، وجدت دراسة عويس و النواصره (2020) فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس في النمطين الديمقراطي والمتسيب، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي قد يلعب دوراً في تقييم أنواع معينة من القيادة.

ومن وجهة نظري فإن هذه النتيجة تؤكد على أن فعالية القيادة الملهمة تكمن في جوهرها، بصرف النظر عن المؤهل العلمي للمعلم الذي يقيّمها. هذا يدل على أن أساليب مثل تعزيز الثقة، ووجود الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، هي ممارسات قيادية عامة ومؤثرة على كافة الأفراد، بغض النظر عن خلفيتهم الأكاديمية. وهذا يعزز فكرة أن القائد الملهم يؤثر على جميع أفراد فريقه بشكل متساوٍ وعادل. أوصي بضرورة الاستمرار في دراسة أبعاد القيادة الملهمة بشكل أعمق، وتوسيع العينة لتشمل المزيد من المتغيرات الأخرى غير المؤهل العلمي، مثل سنوات الخدمة أو طبيعة التدريب المهني الذي تلقاه المعلمون، لفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على تقييم هذه القيادة.

8. تبين أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.33) مع انحراف معياري (0.50).

9. تبين أن أهم أدوار القيادة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين:

- أسهم استلام المعلمين لرواتبهم في الوقت المحدد في توفير الاستقرار المالي لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.
- أسهم توفر الموارد والتجهيزات اللازمة في المدرسة في تسهيل أداء المعلمين لمهامهم وتحسين جودة عملهم.

10. تبين أن أهم مظاهر تحقيق بيئة عمل إيجابية:

- أسهم وجود جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة في خلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، مما يعزز من رفاحتهم.
 - يعزز شعور المعلمين بالتقدير لجهودهم وإنجازاتهم ثقتهم بأنفسهم ويزيد من حماسهم وتقانيهم في العمل.
- تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي وجدت مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. فمن الدراسات العربية، تتوافق النتائج مع دراسة (شما، 2019؛ أبو عرام، 2024) اللتين وجدتا أن درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت كبيرة ومرتفعة. كما أن النتائج التي تشير إلى أن العلاقة الإيجابية بين المعلمين والإدارة تزيد من الرضا تتوافق مع دراسة الميلودي (2020) التي أشارت إلى أن ارتفاع نسبة الرضا عن أسلوب القيادة كان مرتفعاً. ومن الدراسات الأجنبية، تتفق النتائج مع دراسة (Rukundo & Alex 2021) التي أشارت إلى أن السمات القيادية الملهمة تُحفز المعلمين وتزيد من التزامهم الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الرضا.

على الجانب الآخر، تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي توصلت إلى مستويات متوسطة أو منخفضة من الرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال، تتباين نتائجنا مع دراسة (الصررايرة و التخاينة، 2022؛ العبسي، 2022) اللتين وجدتا أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً. هذا التباين

قد يعود إلى اختلاف السياقات الجغرافية أو الزمنية، حيث أن الظروف المحلية قد تختلف من منطقة لأخرى. أما على الصعيد الأجنبي، فبعض الدراسات قد لا تركز بشكل مباشر على الرضا الوظيفي بل على متغيرات أخرى، مما يجعل المقارنة صعبة.

النتائج التي تم التوصل إليها تبعث على التفاؤل، وتؤكد على أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة جنين يُعتبر مرتفعاً جداً. وهذا النجاح لا يعود فقط إلى العوامل المادية مثل الرواتب، بل يتعداها إلى الجوانب المعنوية مثل الاحترام المتبادل، والتقدير، والدعم الإداري. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يمثل مؤشراً قوياً على أن البيئة التعليمية في هذه المدارس صحية ومحفزة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وجودة العملية التعليمية. أوصي بضرورة الحفاظ على هذه الممارسات الإيجابية وتعزيزها، مع التركيز على الجوانب التي حصلت على أدنى الدرجات مثل فرص التطوير المهني، وذلك لضمان استمرارية الرضا الوظيفي وتحقيق مستويات أعلى من التميز.

11. تبين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (1-7) سنوات، كما تبين أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة تعزى إلى متغير نوع المدرسة، وجاءت الفروق لصالح الذين يعملون في المدارس الخاصة.

تتوافق هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تشير إلى أن المعلمين ذوي الخدمة الأقل قد يكونون أكثر تأثراً بالقيادة الملهمة. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع ما يمكن استنتاجه من سياق بعض الدراسات التي لم تركز مباشرة على هذا المتغير، مثل دراسة شما (2019) التي أكدت على ضرورة تشجيع المعلمين الجدد وتمكينهم، مما قد يشير إلى أنهم أكثر استجابة لهذه الممارسات. " تُظهر القراءة التحليلية لنتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة في مدارس محافظة جنين جاءت بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس وعي المديرين

بضرورة تبني أنماط قيادية حديثة لمواجهة الضغوط الميدانية، إلا أن تراجع بُعد "إدارة التغيير" للمرتبة الأخيرة يشير بوضوح إلى قيود المركزية الإدارية وضيق الصلاحيات الممنوحة للمدير، فضلاً عن غلبة الروتين الوظيفي. وفيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، فقد تبين أن إدراك القيادة الملهمة يتخذ طابعاً "عابراً للجنس" نظراً لوحدة الأنظمة الإدارية والظروف المهنية التي صهرت رؤية المعلمين والمعلمات للقيادة في بوتقة واحدة. أما بخصوص متغير الخبرة، فقد برز تباين ملحوظ لصالح المعلمين الأقل خبرة (1-7 سنوات)؛ وعلى الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة مع دراسات أخرى لم تجد فروقاً بناءً على الخبرة، كدراسة العبسي، 2022 التي أظهرت عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي، ودراسة عويس والنواصرة (2020) التي لم تجد فروقاً في النمط القيادي تُعزى للخبرة. ويعود هذا التباين في الدراسة الحالية إلى أن الخبرة الطويلة قد تجعل المعلمين أكثر قدرة على تقييم القيادة بشكل "نقدي وحيادي"، أو لكونهم اعتادوا أنماطاً قيادية متنوعة عبر مسيرتهم جعلتهم أقل تأثراً بالإلهام اللفظي، بينما يميل المعلمون الجدد للحماس ويرون في القيادة الملهمة دعماً نفسياً ومحفزاً أساسياً في بداية طريقهم. ومن زاوية أخرى، برز تفوق المدارس الخاصة في ممارسة هذا النمط القيادي نتيجة المرونة التنظيمية واستقلال الرؤية المؤسسية. وختاماً، فإن ارتباط القيادة الملهمة بالرضا الوظيفي يؤكد أن المدير يعمل كـ "صمام أمان" معنوي؛ فبالرغم من أن الرضا جاء بمستوى متوسط لتأثره بعوامل خارجية كالرواتب، إلا أن وجود القائد الملهم يظل المتغير الأهم في الحفاظ على تماسك المعلم واستمراريته.

12. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة). بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس) فقط، وكانت الفروق لصالح الإناث.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي وجدت فروقاً في الرضا الوظيفي بناءً على متغير الجنس. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة العبسي (2022) التي وجدت فروقاً دالة إحصائية في مستوى

العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، مما يشير إلى أن تقييم بعض المتغيرات الإدارية يختلف بين الجنسين. كما تتفق مع دراسة الميلودي (2020) التي وجدت أن نسبة الرضا عن العمل بين المعلمات كانت أعلى من المعلمين، مما يدعم فكرة وجود تباين بين الجنسين في مستوى الرضا.

على الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة عن دراسات لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بناءً على متغير الجنس. فعلى سبيل المثال، تتباين نتائجنا مع دراسة شما (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. كما أن دراسة أبو عرام (2024) أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات العينة لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل تعزى إلى متغير الجنس. يمكن تفسير هذا التباين بأن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي قد تختلف من بيئة عمل لأخرى، وقد تكون المعلمات في السياق الحالي يجدن دعماً وميزات إضافية تزيد من مستوى رضاهن.

هذه النتيجة هامة وتستحق التحليل العميق. إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث يُشير إلى أن هناك عوامل مؤثرة على هذا الرضا تختلف بين الجنسين. قد تكون المعلمات أكثر تقديراً لبعض جوانب بيئة العمل مثل العلاقات الاجتماعية والدعم الإداري، بينما قد تكون اهتمامات المعلمين الذكور موجهة نحو عوامل أخرى مثل الحوافز المادية وفرص الترقية. أوصي بضرورة أن تأخذ الإدارة المدرسية في عين الاعتبار هذه الفروق عند وضع خطط لتحسين الرضا الوظيفي، وتصميم برامج تحفيزية وتطويرية تستهدف احتياجات كل جنس على حدة.

ووفقاً لمتغير سنوات الخدمة فإن هذه النتيجة تتوافق مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بناءً على المؤهل العلمي. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة عويس والنواصره (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للنمط القيادي

تعزى لمتغير الخدمة، وهو متغير مقارب للمؤهل العلمي في سياق تأثيره على التقدير. كما تتفق مع ما يمكن استنتاجه من دراسة أبو عرام (2024) التي لم تجد فروقاً في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

على الجانب الآخر، تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي أو متغيرات مرتبطة به. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة الشهومي (2020) أن هناك تأثيراً مباشراً للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، ولكنها لم تتناول المؤهل العلمي كمتغير مستقل، مما يفتح مجالاً للمقارنة في الأبحاث المستقبلية.

هذه النتيجة تؤكد على أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين هي عوامل عامة وشاملة، لا ترتبط بالدرجة الأكاديمية التي يحملونها. هذا يدل على أن المعلمين، بغض النظر عن مؤهلاتهم، يتأثرون بنفس العوامل مثل الدعم الإداري، والبيئة الإيجابية، والحوافز. وهذا يعزز فكرة أن الإدارة المدرسية يجب أن تركز على تحسين هذه العوامل الأساسية لضمان رضا جميع المعلمين بشكل متساوٍ وعادل. أوصي بأن تُركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف عوامل أخرى قد تؤثر على الرضا الوظيفي، مثل التخصص، أو طبيعة التدريب المهني، أو الدور الوظيفي للمعلم، لفهم أعمق للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بناءً على متغير الخدمة. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة العبسي (2022) التي لم تجد فروقاً دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخدمة. كما تتفق مع دراسة عويس والنواصره (2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية للنمط القيادي تعزى لمتغير الخدمة، وهو ما قد ينعكس على عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي. وعلى الصعيد الأجنبي، تتسق النتائج مع دراسة Rukundo & Alex (2021) التي توصلت إلى أن القيادة الملهمة تؤثر على التزام المعلمين بغض النظر عن خبرتهم، مما يؤيد فكرة أن الرضا الناتج عن هذه القيادة قد يكون متساوياً بين جميع المعلمين.

تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات التي وجدت فروقاً في الرضا الوظيفي أو متغيرات مرتبطة به تعزى لمتغير الخدمة. ففي بعض السياقات، قد يرى المعلمون ذوو الخدمة الطويلة أنهم يستحقون مزيداً من التقدير أو الحوافز مقارنة بالمعلمين الجدد، مما يؤثر على رضاهم.

هذه النتيجة تؤكد على أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين هي عوامل أساسية وشاملة، لا ترتبط بالدرجة التي يمتلكونها من الخدمة. هذا يدل على أن المعلمين، بغض النظر عن مسيرتهم المهنية، يتأثرون بنفس العوامل مثل الدعم الإداري، والبيئة الإيجابية، والحوافز. وهذا يعزز فكرة أن الإدارة المدرسية يجب أن تركز على تحسين هذه العوامل الأساسية لضمان رضا جميع المعلمين بشكل متساوٍ وعادل. أوصي بضرورة أن تُركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف عوامل أخرى قد تؤثر على الرضا الوظيفي، مثل التخصص، أو طبيعة التدريب المهني، أو الدور الوظيفي للمعلم، لفهم أعمق للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ووفقاً لنوع المدرسة، تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لم تجد فروقاً في الرضا الوظيفي بين المدارس الحكومية والخاصة. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة العبسي (2022) التي وجدت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين لم يتأثر بمتغير نوع المدرسة. وعلى الصعيد الأجنبي، تتسق النتائج مع دراسة Rukundo & Alex (2021) التي توصلت إلى أن عوامل مثل القيادة الملهمة والدعم الإداري تؤثر على رضا المعلمين بغض النظر عن نوع المؤسسة، سواء كانت عامة أو خاصة. هذا يؤيد فكرة أن العوامل التي تُحدث الرضا الوظيفي هي عوامل عالمية لا ترتبط بملكية المؤسسة. هذه النتيجة هامة للغاية، فهي تكشف أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة جنين هي عوامل شاملة وعامة، لا تقتصر على نوع المدرسة. فبينما قد تختلف الموارد أو الرواتب بين القطاعين، فإن الجوانب المعنوية مثل الاحترام المتبادل، والدعم الإداري، ووجود بيئة عمل إيجابية هي التي تُعزز الرضا الوظيفي بشكل أساسي لدى جميع المعلمين. وهذا يدل على أن الإدارة المدرسية، سواء كانت حكومية أو

خاصة، لديها القدرة على خلق بيئة عمل مُرضية للمعلمين بغض النظر عن القيود المادية. أوصي بضرورة أن تُركز إدارات المدارس في كلا القطاعين على تعزيز هذه العوامل المعنوية، مما سيضمن استمرارية الرضا الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء التعليمي.

13. تبين وجود علاقة طردية (موجبة) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين.

تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي. فمن الدراسات العربية، تتشابه النتائج مع دراسة الزائدي (2022) التي وجدت علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. كما تتفق مع دراسة شما (2019) التي أكدت على أهمية ممارسات القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي. وعلى الصعيد الأجنبي، تتسق النتائج مع دراسة (Rukundo & Alex (2021) التي وجدت أن القيادة الملهمة تؤثر إيجاباً على التزام المعلمين ودافعيتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي.

هذه النتيجة حاسمة وتؤكد على أن القيادة الملهمة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أسلوب إداري له تأثير ملموس وفعال على العاملين في المدارس الحكومية. إن وجود هذه العلاقة الإيجابية والمتوسطة القوة يُشير إلى أن جهود المديرين في تعزيز الثقة بالنفس، ووضع رؤية مستقبلية، وتمكين المعلمين، لا تذهب سدى، بل تُسهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل إيجابية وزيادة الرضا الوظيفي. أوصي بأن تُركز وزارة التربية والتعليم على تدريب مديري المدارس الحكومية على مهارات القيادة الملهمة، حيث أن هذه المهارات ليست فقط لزيادة رضا المعلمين، بل إنها تُسهم في رفع جودة التعليم وتحسين الأداء العام للمنظومة التعليمية.

14. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن بُعد (الرؤية المستقبلية) هو البُعد الأكثر تنبؤاً بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، إدارة التغيير) كمتغيرات دالة إحصائياً في التأثير على الرضا.

تصدر "الرؤية المستقبلية" وتأثيرها المباشر في الرضا إلى حاجة المعلم الفلسطيني في محافظة جنين، وسط حالة عدم الاستقرار والأزمات المحيطة، إلى قائد يمتلك خارطة طريق واضحة وأهدافاً محددة للمستقبل. فالمعلم يشعر بالرضا والأمان الوظيفي عندما يدرك أن مديره يمتلك رؤية تتجاوز التحديات الراهنة وتمنحه شعوراً بالمعنى والوجهة الصحيحة في عمله.

أما فيما يتعلق بعدم دلالة الأبعاد الأخرى (الثقة، التمكين، إدارة التغيير)، تم تقديم التفسيرات الآتية:

- **بُعد الثقة بالنفس والتمكين:** هذه الممارسات قد تكون متوفرة لدى معظم مديري المدارس بدرجات متقاربة وشائعة، مما جعلها لا تشكل "فارقاً جوهرياً" أو تبايناً إحصائياً يفسر مستويات الرضا الوظيفي. بمعنى أن المعلم أصبح يعتبر ثقة المدير بنفسه ودعمه الفني أمراً مفترضاً واعتيادياً، فلا ينعكس أثره بشكل مباشر على رفع مستوى الرضا مقارنة بالرؤية المستقبلية.
 - **بُعد إدارة التغيير:** كما نوقش سابقاً، فإن محدودية صلاحيات المدير في إحداث تغيير جذري جعلت هذا البُعد أقل تأثيراً في مشاعر الرضا لدى المعلمين؛ فالمعلم يربط رضاه بالاستقرار والوضوح (الرؤية) أكثر مما يربطه بعمليات التغيير التي قد يراها أحياناً عبئاً إضافياً لا ينعكس على واقعه المهني.
- هذه النتيجة لا تعني عدم أهمية الأبعاد الأخرى، بل تعني أن "الرؤية المستقبلية" هي المفتاح الحقيقي الذي إذا امتلكه المدير الملهم، استطاع أن يرفع من معنويات ورضا المعلمين في ظل ظروف صعبة تقتقر أصلاً للوضوح المستقبلي.

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فإنني أقترح وأوصي بما يلي:

للمدرء والمشرفين:

1. ينبغي على مديري المدارس مواصلة التركيز على ممارسات القيادة الملهمة التي أثبتت فعاليتها، مثل تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين وتطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.
2. نظرًا لأن إدارة التغيير كانت الأقل ممارسة بين مهارات القيادة الملهمة، يُوصى بتوفير برامج تدريبية وورش عمل للمديرين والمشرفين لتعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بفعالية داخل المؤسسات التعليمية، وتشجيع المعلمين على المشاركة في المبادرات التطويرية.
3. يُنصح بالتركيز على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، وتقدير جهود المعلمين وإنجازاتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ويحفزهم على التفاني في العمل.

للمعلمين:

1. يجب على المعلمين الاستفادة من الفرص المتاحة للمشاركة في القرارات والمبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم، مما يعزز شعورهم بالتمكين والانتماء.
2. يُشجع المعلمون على تقديم مقترحات وأفكار إبداعية لإدارة التغيير في المدرسة، مما يساهم في تطوير الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.

لوزارة التربية والتعليم والجهات المعنية:

1. أظهرت النتائج أن المدارس الخاصة تتفوق في تطبيق القيادة الملهمة، لذا يوصى بدراسة ممارساتها الناجحة والاستفادة منها في تطوير برامج إرشادية وتدريبية للمدارس الحكومية.

2. بناءً على الفروق الملحوظة بين المدارس الخاصة والحكومية، يُقترح تصميم برامج تطوير مستدامة للمدارس الحكومية تركز على القيادة الملهمة وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
3. نظرًا لأن المعلمين ذوي الخدمة الأقل (1-7 سنوات) أبدوا تقديرًا أعلى للقيادة الملهمة، يُنصح بتوفير برامج تدريبية مكثفة للمعلمين الجدد لدمجهم بشكل أفضل في بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الإدارة.

توصيات للدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسات مشابهة في محافظات أخرى لمقارنة النتائج وتعميمها.
2. دراسة أثر متغيرات أخرى مثل التخصص والمسمى الوظيفي على الرضا الوظيفي والقيادة الملهمة.

المراجع العلمية

المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي بن أحمد الأنصاري الإفريقي. (1995). *لسان العرب*. (تحقيق عامر أحمد حيدر، ج8). بيروت: دار الكتب العلمية للطباعة والنشر.
- أبو جربوع، علي يوسف. (2022). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(13)، 1-20. Retrieved from Mandumah.
- أبو خيران، نانسي، و رنتيسي، أشرف. (2023). واقع الإشراف التربوي في مدارس مديرية رام الله والبييرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 5(17)، 39-59. Retrieved from Mandumah.
- أبو عرام، محمد. (2024). *الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل*. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- بن عبيلة، أمين و أيوب، الشامي. (2017). *أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب*. (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- تران، استرايد. (2023). *أمثلة بارزة على القيادة الملهمة عندما تقود الرؤية النجاح*. Retrieved from <https://www.ahaslides.com>.
- الجلامة، حسن. (2013). العلاقة بين الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي لدى معلمات التعليم العام ومعلمات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية: درتسة مقارنة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 1(33)، 11-46.
- الجنابي، أحمد، والياسري، ميثم إلياسري. (2018). *الريادة الاستراتيجية-المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر، الصوافية، جوخة بنت محمد و عطاء، أوسيم محمد عباد. (2022). *العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدة الجهاز الحكومي بسلطنة عمان*. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- الحيارى، ايمان. (2021). *تعريف القيادة*. Retrieved from <https://www.mawdoo3.com>.

خطابية، غدير العبد الرحمن. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18 (2)، 347-364.

رجة، سعاد محمد و أرحيم، عبد الله أحمد (2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية. *المعهد التقني الأنبار، الجامعة التقنية الوسطى، العراق*.
الزائدي، أحمد. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية*، 3 (3)، 287-235.

الشهومي. سعيد بن راشد بن علي. (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (22).

شوشان، خديجة، و كواحلة، يمينة. (2011). *خصائص القيادة الإبداعية في الإسلام*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البليدة، الجزائر.

الصريرة، أحمد سليمان، و التخينة، صهيب خالد. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. *مجلة التربية*، 41 (193)، 635-607.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
عاشور، محمد علي. (2024). القيادة الملهمة: مفهومها، كيفية تحقيقها، وسمات القائد الملهم Retrieved from <https://www.mashroo3na.com>.

عبد العظيم، حسين. (2017). *الإدارة التعليمية: أسسها وتطبيقاتها*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
العبيسي، آية. (2022). العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة. *المجلة العلمية*، 49 (2).

العدوان، ياسر مناع، و الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (1995). الرضا عن العمل لدى المشرفين الإداريين. *مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11، العدد 4.

عسيري، تركي. (2017). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم العام في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز: استراتيجية مقترحة. (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود.

العنزي، فواز المالح. (2015). القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي.].
Leadership as an Approach to Developing Performance and Achieving School
Excellence [PDF.

الفهد. (2020). دراسة حول آثار الرضا الوظيفي.

كامل، سهاد، مهدي، حوراء، و العمر، علي. (2019). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي:
دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد،
8(30)، 35-63.

كيلاني، هند. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.
مجلة كلية التربية، 38(11)، الجزء 2، 243-269.

مجيد، ماجدة عبد الله. (2012). إدارة الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية
العاملة في منطقة الجبل الأخضر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنغازي، ليبيا.

محمد، عمر. (2022). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من
مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان. مجلة
بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(1)، 98-111.

مدحت أبو النصر. (2010). الأداء الإداري المتميز. كتب Google. Retrieved from
<https://books.google.com>.

المرشد، فهد بن ابراهيم محمد. (2012). القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة
تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
كلية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

منيرة، جُمادي. (2020). مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة. *Journal of*
ASJP, 12(1), 476-490.

الميلودي. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الحكومي
بمدينة الزاوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزاوية، ليبيا.

ناصر عبد الخالق. (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، (3)،
القاهرة، ص18.

النجاح. (2023). ما الذي يجعل القائد مصدرًا للإلهام؟ Retrieved from <https://annajah.net>.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2024). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023-2024 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال). رام الله، فلسطين: الإدارة العامة للتخطيط التربوي، قسم الإحصاء.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2023). التقرير السنوي حول واقع التعليم والتحديات في المدارس الفلسطينية. وزارة التربية والتعليم، فلسطين.

يونس، منار عبد الحكيم مقبل. (2024). دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة العربية الأمريكية، 40 (3). Retrieved from https://www.mfes.journals.ekb.eg/article_349539.htm.

المراجع الاجنبية:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), . *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

Alderfer, C. P. (1969). ERG theory: Existence, relatedness, and growth needs. *Psychological Review*, 76(2), 169-178.

Brower, T. (2024, October 6). *Great leaders are inspirational: 4 ways you can be too*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2024/10/06/great-leaders-are-inspirational-4-ways-you-can-be-too/>.

Cabuenas, A. L., Singco, J., & Rosemarie, E. (2021). Leadership approach: The role of traits, styles, skills, and culture in a Cebuano University. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 12.

Gallup. (2020). *State of the Global Workplace Report 2020*. Gallup. x. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.asp>.

Garton, E. (2017, April 25). How to be an inspiring leader. *Harvard Business Review*.

Herbert. (1990). *Job satisfaction definitions*. (as cited in Job-satisfaction.pdf).

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York & London: Harper and Brothers.

Jain, P., & Duggal, T. J. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7(3), 586-598.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Advance online publication. *Journal of Applied Psychology*.

- Lawler, L. W., & Porter, E. E. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In I. M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 369-370.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Nystern. (2019). *Job satisfaction*. As cited in European Centre for Research Training and Development UK.
- OECD. (2022). *Education Policy Outlook 2022: Transforming pathways for lifelong learners*. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/c77c7a97-en>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. Prentice Hall.
- Rukundo, C., & Alex. (2021). Association between inspirational leadership traits and job commitment among secondary school teachers in a remote district of Uganda. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 1(1), 46-62.
- Samuel, O., Martin, & Guantai, K. G. (2020). Effect of school heads' inspirational motivation leadership practices on students academic achievement in public high schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. *Journal of Education and Practice*, 11(14). Retrieved from <https://doi.org/10.7176/JEP/11-14-09>.
- Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (2006). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Shrestha, M. (2022). Inspirational leadership among teachers: An explanatory sequential mixed-methods study in the school setting of Nepal. *Journal of Education and Research*.
- Singco, J. K., Español, R. C., & Cabuenas, A. (2021). Leadership approach: The role of traits, styles, skills, and culture in a Cebuano university. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 12.
- Spector, P. E., & Scarpello, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All the Parts There? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>.
- Suleman, A. (2022). *Acknowledged and valued work accomplishments enhance employee job satisfaction*. ResearchGate.
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A Tool on Whose Terms?* Paris: UNESCO. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf000038572>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

World Bank. (2022). *Education Finance Watch 2022*. Washington: DC: World Bank. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5c5cdd4c96799335e263023fa96db454-0200022022/related/EFW-2022-Dec21.pdf>.

Ybnu, M., Tamsah, H., Hildayanti, A., Bin Tahir, S., & Yanty, F. (2021). *The role of inspirational leadership in improving the work quality of employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju*. Retrieved from <https://doi.org/10.46254/AN11.20211>.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح

كلية العلوم التربوية

إدارة تربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين" الرجاء الإجابة عن أسئلتها وفقراتها بموضوعية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية العلوم التربوية تخصص إدارة تربوية، علماً أنه لن يتم الكشف عن هويتكم من خلال المعلومات المطلوبة والمتوقع أن تدلوا بها، ولن يتم تقديم أي معلومات واردة في هذه الدراسة إلى أي جهة كانت، ستتعامل الباحثة مع جميع المعلومات التي تقدمونها بأقصى درجة من الثقة والسرية.

شكراً لكم على تعاونكم

إشراف: د.محمود رمضان

الباحثة: رهام أبو الرب

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع (✓) عند رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يأتي:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. المؤهل العلمي: () دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة: () 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11 سنة فأكثر
4. نوع المدرسة: () حكومية () خاصة

القسم الثاني: مجالات الاستبانة : المجال الأول: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن القيادة الملهمة،

يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	محاور القيادة الملهمة	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الثقة بالنفس						
1.	يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين					
2.	يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم وشكرهم في العمل					
3.	يساعد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين					
4.	يزرع الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم					
5.	يساعد المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات التي قد تواجههم					
6.	يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل					
الرؤية المستقبلية						
7.	يملك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة					
8.	يضع آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية					
9.	يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل					
10.	يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها					
11.	الاستراتيجيات التي يتبناها تتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة					
12.	يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها					
تمكين العاملين						
13.	يقدم النصيحة والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة					
14.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي قد تواجههم					
15.	يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم					
16.	يساهم في إكساب العاملين المعارف ومهارات العامل الجديدة					
17.	يتصرف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام					
18.	يهتم بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم					
إدارة التغيير						
19.	يشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في المدرسة					
20.	يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير					
21.	يضع خطط سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة					
22.	يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير					
23.	تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التغيير					
24.	يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير					

المجال الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي ، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	يساعد مدير المدرسة على تطوير المعلم بما يمكنه من تحقيق الرضا الوظيفي.					
2.	المناخ المدرسي يسمح للمعلم بالتعلم والتميز في أدائهم مما يحقق له الرضا الوظيفي.					
3.	الإنتاجية العالية للمعلم عامل نجاح للمدرسة ويدل على الرضا الوظيفي للمعلم.					
4.	تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة					
5.	يقوم المعلم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد					
6.	يؤدي العمل الجماعي بين المعلمين على تحقيق أداء أفضل					
7.	ينجز المعلم الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد					
8.	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.					
9.	يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله					
10.	تحفيز المعلمين في المدرسة يعزز من الرضا الوظيفي.					
11.	يتميز أداء المعلم بجودة عالية					
12.	اعتماد المدرسة على التخطيط الاستراتيجي يعزز من أدائها					
13.	تطبيق الرقابة يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.					
14.	قدرة المعلمين على حل المشكلات يحقق الرضا الوظيفي					
15.	أشعر بالفخر لكوني جزءاً من هذا الفريق التعليمي					

انتهى الاستبيان

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج

إدارة تربوية ماجستير إدارة تربوية

استبانة بعنوان :

"درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة

جنين"

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية هدفها معرفة "درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة جنين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة للدراسة، لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه

الاستبانة، علماً بأن البيانات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شكراً لكم على تعاونكم

الباحثة: رهام أبو الرب

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع (X) عند رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يأتي:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة: 1-7 سنوات 8-15 سنة 16 سنة فأكثر
4. نوع المدرسة: حكومية خاصة

القسم الثاني: مجالات الاستبانة					
المجال الأول: القيادة الملهمة					
فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن القيادة الملهمة ، يرجى التكرم بقرائها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:					
الرقم	محاور القيادة الملهمة	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
الثقة بالنفس					
25.	يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين.				
26.	يحفز المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم.				
27.	يساعد المدير في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين.				
28.	يزرع المدير الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم.				
29.	يساعد المدير المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات.				
30.	يساهم المدير في تقبل النقد البناء بين المعلمين.				
الرؤية المستقبلية					
31.	يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة.				
32.	يضع المدير آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.				
33.	يعمل المدير على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل.				
34.	يضع المدير برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط لتنفيذها.				
35.	يتبنى المدير الاستراتيجيات التي تتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة.				
36.	يتفهم المدير وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها.				
تمكين العاملين					

					يقدم المدير النصيحة والمساعدة للمعلمين في المواقف الصعبة.	37.
					يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل.	38.
					يفوض المدير المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم.	39.
					يساهم المدير في إكساب المعلمين المعارف ومهارات العمل الجديدة.	40.
					يتصف المدير بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام.	41.
					يهتم المدير بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم.	42.
إدارة التغيير						
					يشارك المدير المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية.	43.
					يراعي المدير المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	44.
					يضع المدير خطط سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة.	45.
					يشجع المدير المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.	46.
					يهيئ المدير الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التعبير.	47.
					يساهم المدير في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير.	48.
المجال الثاني: الرضا الوظيفي						
فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الرضا الوظيفي ، يرجى التكرم بقرائها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:						
دور القيادة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين						
					يساهم توزيع الحصص الدراسية بشكل عادل في تقليل شعور المعلمين بالإرهاق وزيادة شعورهم بالرضا عن عملهم.	1.
					يؤدي تكليف المعلمين بمهام تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.	2.
					يساهم إعلام المعلمين بمهامهم ومسؤولياتهم بوضوح في تعزيز شعورهم بالثقة والراحة في أداء مهامهم.	3.
					يعزز تقييم أداء المعلمين بشكل عادل وموضوعي شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما ينعكس إيجاباً على دوافعهم.	4.
					يساهم استلام المعلمين لرواتبهم في الوقت المحدد في توفير الاستقرار المالي لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.	5.
					يؤدي تناسب الرواتب والمزايا مع جهود المعلمين ومؤهلاتهم إلى تعزيز شعورهم بالتقدير والرضا عن عملهم.	6.
					يساهم توفر الموارد والتجهيزات اللازمة في المدرسة في تسهيل أداء المعلمين لمهامهم وتحسين جودة عملهم.	7.
					يساهم حرص إدارة المدرسة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين في زيادة شعورهم بالدعم والاهتمام من قبل الإدارة.	8.
					تساهم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية في تعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في صنع القرار.	9.

					10. تساهم فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي المتاحة للمعلمين في المدرسة في زيادة شعورهم بالأمل في المستقبل وزيادة دافعيتهم للنمو والتطور.
تحقيق بيئة عمل إيجابية					
					11. يساهم وجود جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة في خلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، مما يعزز من رفاهيتهم.
					12. يعزز شعور المعلمين بالتقدير لجهودهم وإنجازاتهم ثقتهم بأنفسهم ويزيد من حماسهم وتقانيهم في العمل.
					13. يساعد تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للمعلمين على تقليل شعورهم بالإرهاق وزيادة رضاهم العام.
					14. يزيد شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة والمجتمع المدرسي من ولاءهم والتزامهم تجاه المؤسسة.
					15. يساهم التعامل الجدي مع شكاوي المعلمين ومقترحاتهم في تعزيز شعورهم بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة.
					16. يؤدي وجود علاقات إيجابية بين المعلمين أنفسهم إلى خلق جو من الصداقة والتعاون، مما يسهل من العمل الجماعي.
					17. يقلل شعور المعلمين بالأمان والاستقرار الوظيفي في المدرسة من قلقهم ويعزز من تركيزهم وإنتاجيتهم في العمل.
					18. يساهم تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع في عملهم على تحسين أدائهم وزيادة شعورهم بالتمكين.
					19. يساهم توفير الدعم اللازم للمعلمين لمواجهة التحديات في تعزيز شعورهم بالدعم والاهتمام من قبل الإدارة.
					20. يزيد شعور المعلمين بالفخر لكونهم جزءاً من فريق عمل المدرسة من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

ملحق (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي	الجامعة
1	د. زاهي ياسين	دكتوراه علوم تربوية	الجامعة الأمريكية
2	أ. سهير عازر	ماجستير	مديرة مدرسة بنات أبو ذر الغفاري - مدرسة حكومية
3	أ. شوقية حوارة	ماجستير / تدريب متقدم	مدربة دولية في مجال الذكاء الاصطناعي والتعليم
4	أ. نائل العمور	بكالوريوس	مدير مدرسة الإيمان - مدرسة خاصة
5	المشرفة أنصاف أبو العز	ماجستير	العلوم التربوية (مشرفة تربوية)
6	أ. صفاء بخيتان	بكالوريوس	مديرة مدرسة بنات حيفا الأساسية - جنين
7	د. مروان جرار	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة - العلوم التربوية
8	د. تهاني بشارت	دكتوراه لغة إنجليزية وأساليب تدريسيها	جامعة النجاح الوطنية
9	د. غسان سرحان	دكتوراه العلوم التربوية	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
10	د. محمد عبيد	دكتوراه العلوم التربوية	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
11	د. محمد صالحه	دكتوراه العلوم التربوية	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
12	د. عماد أبو خضر	دكتوراه - العلوم التربوية	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
13	د. ماجدة خلف (السبوع)	دكتوراه مناهج وأساليب تدريس	جامعة مؤتة - الأردن

ملحق (د)

الجدول

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا في كل بعد

الترتيب	رقم الفقرة	أبعاد ممارسة القيادة الملهمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أسهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين.	4.26	0.735	مرتفعة جدا
2	2	يحفز المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم.	4.24	0.785	مرتفعة جدا
3	3	يساعد المدير في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين.	4.12	0.709	مرتفعة
4	4	يزرع المدير الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم.	4.06	0.804	مرتفعة
5	5	يساعد المدير المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات.	4.03	0.752	مرتفعة
6	6	أسهم المدير في تقبل النقد البناء بين المعلمين.	3.90	0.831	مرتفعة
		الثقة بالنفس	4.10	0.636	مرتفعة
1	9	يعمل المدير على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل.	4.12	0.716	مرتفعة
2	7	يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة.	4.01	0.772	مرتفعة
3	8	يضع المدير آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.	3.98	0.722	مرتفعة
3	11	يتبنى المدير الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة.	3.98	0.623	مرتفعة
4	10	يضع المدير برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط لتنفيذها.	3.95	0.777	مرتفعة
5	12	يتقهم المدير وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها.	3.83	0.825	مرتفعة
		الرؤية المستقبلية	3.98	0.587	مرتفعة
1	13	يقدم المدير النصيحة والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة.	4.06	0.734	مرتفعة
2	14	يشجع المدير المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل.	3.97	0.794	مرتفعة
3	18	يهتم المدير بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم.	3.94	0.747	مرتفعة
4	15	يفوض المدير المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم.	3.91	0.747	مرتفعة
5	16	أسهم المدير في إكساب المعلمين المعارف ومهارات العمل الجديدة.	3.89	0.708	مرتفعة
6	17	يتصف المدير بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام.	3.87	0.895	مرتفعة
		تمكين العاملين	3.94	0.640	مرتفعة

مرتفعة	0.680	4.01	أسهم المدير في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير .	24	1
مرتفعة	0.785	3.91	يضع المدير خططاً سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة.	21	2
مرتفعة	0.834	3.91	يشجع المدير المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير .	22	2
مرتفعة	0.800	3.88	يهيئ المدير الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التعبير .	23	3
مرتفعة	0.831	3.82	يراعي المدير المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير .	20	4
مرتفعة	0.937	3.71	يشارك المدير المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية.	19	5
مرتفعة	0.681	3.87	إدارة التغيير		
مرتفعة	0.574	3.97	درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين		

جدول (12)

التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

المؤهل العلمي	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	26	4.01	0.458
بكالوريوس	139	3.94	0.564
ماجستير	39	4.06	0.676
المجموع	204	3.97	0.574

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Analysis of Variance*) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.731	2	1.366	4.279	0.015
داخل المجموعات	64.149	201	0.254		
المجموع	66.880	203			

جدول (14)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

سنوات الخدمة	1 - 7 سنوات	8 - 15 سنة	16 سنة فأكثر
1 - 7 سنوات	0.213	0.247*	
8 - 15 سنة		0.034	
16 سنة فأكثر			

جدول (15)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 - 7 سنوات	79	4.12	0.477
8 - 15 سنة	40	3.91	0.696
16 سنة فأكثر	85	3.89	0.572
المجموع	204	3.97	0.574

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)

نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
حكومية	165	3.93	0.598	202	-2.030	0.044
خاصة	39	4.14	0.426			

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة جنين من وجهة نظرهم

الترتيب	رقم الفقرة	أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	أسهم استلام المعلمين لرواتبهم في الوقت المحدد في توفير الاستقرار المالي لهم وزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.	4.53	0.732	مرتفعة جدا
2	7	أسهم توفر الموارد والتجهيزات اللازمة في المدرسة في تسهيل أداء المعلمين لمهامهم وتحسين جودة عملهم.	4.46	0.638	مرتفعة جدا
3	9	أسهم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية في تعزيز شعورهم بالانتماء والمشاركة في صنع القرار.	4.34	0.642	مرتفعة جدا
4	6	يؤدي تناسب الرواتب والمزايا مع جهود المعلمين ومؤهلاتهم إلى تعزيز شعورهم بالتقدير والرضا عن عملهم.	4.33	0.891	مرتفعة جدا
5	8	أسهم حرص إدارة المدرسة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين في زيادة شعورهم بالدعم والاهتمام من قبل الإدارة.	4.31	0.673	مرتفعة جدا
6	4	يعزز تقييم أداء المعلمين بشكل عادل وموضوعي شعورهم بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما ينعكس إيجاباً على دوافعهم.	4.29	0.775	مرتفعة جدا
7	1	أسهم توزيع الحصص الدراسية بشكل عادل في تقليل شعور المعلمين بالإرهاق وزيادة شعورهم بالرضا عن عملهم.	4.28	0.805	مرتفعة جدا
8	2	يؤدي تكليف المعلمين بمهام تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم إلى زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.	4.27	0.683	مرتفعة جدا
9	3	أسهم إعلام المعلمين بمهامهم ومسؤولياتهم بوضوح في تعزيز شعورهم بالثقة والراحة في أداء مهامهم.	4.26	0.678	مرتفعة جدا
10	10	أسهم فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي المتاحة للمعلمين في المدرسة في زيادة شعورهم بالأمل في المستقبل وزيادة دافعيتهم للنمو والتطور.	4.21	0.727	مرتفعة جدا
		دور القيادة المدرسية في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين	4.33	0.544	مرتفعة جدا
1	11	أسهم وجود جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين والإدارة في خلق بيئة عمل مريحة وإيجابية، مما يعزز من رفاهيتهم.	4.46	0.630	مرتفعة جدا
2	12	يعزز شعور المعلمين بالتقدير لجهودهم وإنجازاتهم تقنهم بأنفسهم ويزيد من حماسهم وتقانيهم في العمل.	4.40	0.670	مرتفعة جدا
3	16	يؤدي وجود علاقات إيجابية بين المعلمين أنفسهم إلى خلق جو من الصداقة والتعاون، مما يسهل من العمل الجماعي.	4.38	0.695	مرتفعة جدا
4	13	يساعد تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للمعلمين على تقليل شعورهم بالإرهاق وزيادة رضاهم العام.	4.36	0.662	مرتفعة جدا
5	20	يزيد شعور المعلمين بالفخر لكونهم جزءاً من فريق عمل المدرسة من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.	4.35	0.637	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	0.667	4.29	يزيد شعور المعلمين بالانتماء إلى المدرسة والمجتمع المدرسي من ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة.	14	6
مرتفعة جدا	0.608	4.28	أسهم توفير الدعم اللازم للمعلمين لمواجهة التحديات في تعزيز شعورهم بالدعم والاهتمام من قبل الإدارة.	19	7
مرتفعة جدا	0.704	4.27	أسهم التعامل الجدي مع شكاوي المعلمين ومقترحاتهم في تعزيز شعورهم بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة.	15	8
مرتفعة جدا	0.627	4.26	أسهم تشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع في عملهم على تحسين أدائهم وزيادة شعورهم بالتمكين.	18	9
مرتفعة جدا	0.660	4.22	يقل شعور المعلمين بالأمان والاستقرار الوظيفي في المدرسة من قلقهم ويعزز من تركيزهم وإنتاجيتهم في العمل.	17	10
مرتفعة جدا	0.511	4.33	تحقيق بيئة عمل إيجابية		
مرتفعة جدا	0.502	4.33	الدرجة الكلية		

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير جنس المعلم

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
نكر	34	4.01	0.635	202	-4.141	0.000
أنثى	170	4.39	0.448			

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	0.113	2	0.056	0.222	0.801
داخل المجموعات	51.038	201	0.254		
المجموع	51.151	203			

جدول (20)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	26	4.28	0.478
بكالوريوس	139	4.33	0.520
ماجستير	39	4.37	0.458
المجموع	204	4.33	0.502

جدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Analysis of Variance*) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.731	2	1.366	0.146	0.865
داخل المجموعات	64.149	201	0.319		
المجموع	66.880	203			

جدول (22)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير سنوات الخدمة للمعلم

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 - 7 سنوات	79	4.35	0.433
8 - 15 سنة	40	4.31	0.667
16 سنة فأكثر	85	4.31	0.477
المجموع	204	4.33	0.502

جدول (23)

نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس جنين تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومي، خاصة)

نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
حكومية	165	4.31	0.487	202	-1.104	0.271
خاصة	39	4.41	0.559			

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) الذي يوضح العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة جنين

تحليل التباين ANOVA			
معامل الانحدار (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة اختبار (F)	الدالة الإحصائية لاختبار (F)
0.455	0.207	12.961	0.000
معاملات الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)			
المتغيرات المستقلة	معاملات (B)	قيمة اختبار (T)	الدالة الإحصائية
	B	C	
الثقة بالنفس	0.008	2.758	0.938
الرؤية المستقبلية	0.253		0.030
تمكين العاملين	0.226		0.083
إدارة التغيير	-0.004		0.970

المتغير المستقل: القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، إدارة التغيير).
المتغير التابع: الرضا c: ثابت الانحدار.

جدول (25)

ملخص نموذج الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression)

النموذج	R	R ²	Adjusted R ²	R ² Change	F	.Sig
1 المتغيرات الديموغرافية
2 الديموغرافية + القيادة الملهمة	0.455	0.207	...	0.207	12.961	0.000

يوضح مقدار التحسن في النموذج عند إضافة القيادة الملهمة.

جدول (26)

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1 (الديموغرافية)
(الديموغرافية + القيادة)	12.961	0.000
المهمة)		
المتبقي		
الكلي		

جدول (27)

معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المتغير	B	Std. Error	Beta	T	.Sig
1	الجنس
	المؤهل العلمي
	سنوات الخدمة
	نوع المدرسة
2	الثابت (C)	2.758	0.078	0.938
	الثقة بالنفس	0.008	0.078	0.938
	الرؤية المستقبلية	0.253	2.188	0.030*
	تمكين العاملين	0.226	1.743	0.083
	إدارة التغيير	-0.004	-0.037	0.970

دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**THE EXTENT OF SCHOOL PRINCIPALS'
IMPLEMENTATION OF INSPIRATIONAL
LEADERSHIP AND ITS CORRELATION WITH
TEACHERS' JOB SATISFACTION IN SCHOOLS
WITHIN THE JENIN GOVERNORATE**

**By
Riham Mohammed Nader Abu Rob**

**Supervisor
Dr. Mahmoud Ramadan**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2025

THE EXTENT OF SCHOOL PRINCIPALS' IMPLEMENTATION OF INSPIRATIONAL LEADERSHIP AND ITS CORRELATION WITH TEACHERS' JOB SATISFACTION IN SCHOOLS WITHIN THE JENIN GOVERNORATE

By
Riham Mohammed Nader Abu Rob
Supervisor
Dr. Mahmoud Ramadan

Abstract

This study sought to examine the extent of inspirational leadership practices among school principals in Jenin Governorate and their relationship with teachers' job satisfaction. Employing a descriptive-analytical methodology, the research was conducted on a sample of 204 male and female teachers, representing 2.56% of the total population of 7,950 teachers in public and private schools within Jenin Governorate. Participants were selected via simple random sampling. The primary instrument utilized was a questionnaire comprising 44 items distributed across four dimensions of inspirational leadership: self-confidence, future vision, employee empowerment, and change management, alongside a domain assessing job satisfaction. Findings indicated a high level of inspirational leadership practice, with the dimensions of self-confidence, future vision, and employee empowerment ranking highest, whereas change management exhibited the lowest level of practice. Additionally, teachers reported a very high level of job satisfaction. A strong, statistically significant positive correlation was identified between inspirational leadership practices and job satisfaction. Moreover, variations in the degree of leadership practice were observed based on experience—favoring less experienced teachers—and school type, with private schools demonstrating higher levels. In light of these results, the study recommends enhancing school principals' change management competencies through targeted training programs, fostering a work environment grounded in respect and appreciation, and leveraging the experiences of private schools to strengthen the nexus between leadership and job satisfaction.

Keywords: inspirational leadership; school principals; teachers' job satisfaction; educational leadership; Jenin Governorate; descriptive-analytical method