

القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها

بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين

الدكتورة بدرية الظاهري

الدكتورة هيلدا البشابشة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الملهمة ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة من المعلمات اللواتي يعملن في المدارس الخاصة، مؤلفة من (200) وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن أبعاد القيادة الملهمة متوفرة لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة عجلون وهذا ما حقق مستوى من الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة للعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية : القيادة، القيادة الملهمة، الرضا الوظيفي

The inspiring leadership of private school principals in Ajloun Governorate and its relationship to job satisfaction from the respondents' point of view.

Dr. Badria Al Dhaheri

Dr. Hilda Al-Bashabsha

Abstract

This study aimed to know the relationship between inspirational leadership and its role in enhancing job satisfaction among female teachers of private schools in Ajloun. (200) The results of the study showed that there is a strong direct correlation between inspirational leadership and job satisfaction, and the results of the study showed the dimensions of inspirational leadership available to principals of private schools in Ajloun Governorate, and this achieved a level of job satisfaction among female teachers, and finally the study recommended the need to adopt modern administrative methods and concepts To work on reconciling the objectives of the institution with the objectives of the employees and the need to pay attention to achieving job satisfaction for employees.

Keywords : leadership, inspirational leadership, job satisfaction

مقدمة :

تزايد اهتمام العلوم الإدارية والاجتماعية بالتطور الإداري في المنظمات والمؤسسات بتأسيس رؤية جديدة من خلال إدارة قيادية واعية متعددة الكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الجديدة. فالإدارة محور رئيسي لنجاح أي منظمة أو مؤسسة كونها تتضمن مجموعة من الأفراد يشغلون المواقع القيادية في الأعمال المختلفة في المجتمع. (الموسوي وهاشم، 2020)، وتعد القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي؛ حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. (عيد، 2021)

تشكل كفاءة القادة أهمية في عملية التطوير المؤسسي من خلال الممارسات الإدارية، والتي تسهم بشكل كبير في تنمية القدرات الإدارية، وإسهامها تحديداً في تحقيق العمل الجماعي. (Day، 2004) باعتبار القائد الشخص الذي يتركز عمله الإداري في التحقق من أن المؤسسة التي يقوم بإدارة شؤونها تسير نحو تحقيق أهدافها المرسومة بفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم والتخطيط والاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة عن طريق الربط الدائم بين الأهداف الغايات والوسائل، إذ ينتظر القائد من مدرسته تطويرها وانسجامها مع الفلسفة التربوية القويمة والأسس الإدارية السليمة والتحلي بمستوى رفيع من الأخلاق. (الشريف، 2021)

ليحقق القادة إدارة فريق يشاركون في عملية مشتركة وموزعة لصنع القرارات لتخلق القدرة على التنوع والتكيف. (Day، 2004) فالمدراء عصب العملية التنظيمية في إكساب العاملين قـ كما مرغوبه أثناء المواقف المختلفة فهم يدكرون مختلف المواقف والأنشطة الإدارية ويوجهونها لصالح المنظمة للارتقاء بها. (الدرويش، 2012)

مشكلة الدراسة :

تمارس المنظمات نشاطاتها المختلفة ضمن علاقة متشابكة مع الأفراد يجمعهم مصير مشترك وأهداف مشتركة، وهؤلاء الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في العديد من الجوانب الشخصية والنفسية والوظيفية، كما أن الأساليب التي يمارسها المسؤولون لتحسين بيئة العمل في المنظمة مختلفة باستراتيجياتها وقواعدها، وإن ما نشهده من تطورات وتحولات سريعة في الإدارات الحديثة قد يؤدي إلى ظهور فشل في بعض الخطط المرسومة للمنظمة وتضارب القرارات التي يتخذها بعض قادة المنظمة، وفشل في تحديد رؤية تحقق

توحيد المنظمة، إذ يترتب على ذلك عدم تحقيق شعور لدى العاملين بالرضا والانغماس الوظيفي بتوفير جو عملي مناسب يتحلى بالانسجام والتعاون وروح المبادرة.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة الحالية للتعرف على منطلقات القيادات الحالية في المدارس الخاصة في محافظة عجلون نحو مواكبتها للتوجهات والتصورات المعاصرة وكيفية تعاملها مع المعلمات والتي تحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي، من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب وإنهاء المهام بفاعلية، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما واقع ممارسة القيادة الملهمة في المدارس الخاصة في عجلون من وجهة نظر المبحوثين؟

بالإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما دور القيادة الملهمة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الخاصة في عجلون؟

3- هل توجد علاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمدارس الخاصة في عجلون؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تعتبر القيادة فناً وعلماً لإدارة الناس؛ إذ يتمتع القائد بالمفاهيم الفاعلة في عمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات، واهتمت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين، فبعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والأداء والإنتاجية (أحمد، 2011)، وعادة ما يظهر القادة الأكثر نجاحاً رغبتهم في فهم الاختلافات والفروقات الثقافية والشخصية لدى العاملين داخل بيئة المنظمة وخارجها، كما أن لديهم استعداداً كبيراً من المرونة في التعامل مع الآخرين.

لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع القيادة الملهمة والتي يمتاز بها بعض المدراء، وهنالك عدة اعتبارات ترتبط بمدى توفر النمط القيادي الملهم ومدى إسهام النمط القيادي الملهم في تعزيز الرضا الوظيفي، الذي ينعكس إيجابياً على نظام التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عجلون.

ثانياً: الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من الفائدة المستقبلية المتوقعة للمدارس ولوزارة التعليم في الأردن أن تنبئ نتائج هذه الدراسة لتطوير الكادر القيادي، وتمد واضعي السياسات والمسؤولين والمخططين تشكيل وتأسيس قادة المستقبل، الذي ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات، كما يضيف الباحث مادة علمية ستفيد الباحثين من خلال التعرف على النمط القيادي الملهم لترسيخه كأساسيات مهارية في المنظمات والمؤسسات والمدارس التي تسعى لتطوير كوادرها البشرية وتطوير أداء عملها.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تعزيز الرضا الوظيفي في المدارس الخاصة في عجلون والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المبحوثين، وتفسير علاقة القيادة الملهمة على الرضا الوظيفي، للخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم في تطوير التفكير الابتكاري محل الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وطبق هذا البحث الميداني على معلمات المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وأجريت هذه الدراسة خلال العام 2021-2022.

مفاهيم الدراسة النظرية والاجرائية:

يعتبر موضوع القيادة من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة في دراسات السلوك التنظيمي، وتركز بعض الدراسات على القائد وصفاته فقط، وأخرى تركّز على التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، ومنها ما يركز على السلوك القيادي، لذلك كل تعريف له منطلقاته وإطاره الفكري، إذ يشير مفهوم القيادة إلى قدرات يتحلى بها القائد عند تأثيره بالآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها، والتي تسعى لإقامة التوازن بين منفعة المنظمة مع منفعة الفرد. ويعرف مرسى (1989) القيادة بأنها "سلوك الفرد نحو توجية الأنشطة لتحقيق هدف مشترك، وتعرف القيادة إجرائياً: شخص يتمتع بصفات وسمات خاصة تخول له القيادة، ويقوم بعمليات تحريك الفاعلين نحو هدف محدد مسبقاً.

أما الرضا الوظيفي فيعرف بأنه مدى الإشباع الذي يتوقعه الفرد أنه يتحقق من عمله، وإذا توقع الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع الكافي والمناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راض عن عمله. (غازي، 2011)، أما تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا : مدى ولاء العامل واستقراره وشعوره بالانتماء إلى المنظمة من خلال علاقته مع قادتها.

الدراسات السابقة ذات الصلة :

دراسة العزيزة . (2020). والتي هدفت الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير عدة متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى القيادة عالية تتمتع بالدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1. عقد دورات ولقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ لمنحهم المزيد من الثقة والقدرة على صياغة الأهداف التعليمية؛ بهدف تطوير قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

أما بالنسبة لدراسة عصماني. (2017). فتهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، واستخدمت الدراسة طريقة المسح الشامل على مجتمع بحث مكون من 85 عاملاً، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي، إذ إن الرقابة المرنة تلعب دوراً في استقرار العمال، وإن عملية التفويض تزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين وتزيد ولائهم للمؤسسة.

وبالمقابل دراسة جميل و حجار. (2017). تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي للأفراد، واستخدام الباحث دراسة

نظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية العلاقة بين "القيادة الإدارية والرضا الوظيفي" وتوصلت الدراسة كذلك إلى أهمية القيادة كتنظيم لنشاط المؤسسة وحركية الأفراد وأهمية ارتباط القائد مع العاملين بعلاقات تفاعلية مستمرة ومتبادلة لتحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين.

دراسة بيلياس وكوستيليوس (2014). تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة ومستويات الرضا الوظيفي عند الموظفين، ومعرفة أسلوب القائد نحو تنفيذ الخطط وتحفيز الموظفين وتوفير التوجه نحو الأداء، وتهدف إلى كشف تصورات الموظفين لبيئة عملهم وعلاقاتهم بين القادة والزملاء، وتصوراتهم نحو العوائد وفرص الترقية. واتبعت الدراسة المنهج النقدي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يتأثرون بأسلوب القيادة، وأن تحقيق الرضا الوظيفي يرتبط بالأداء وبالعلاقات الموظفين مع القادة والزملاء كعوامل مساعدة على تعزيز الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة لدراسة أعراب (2008). فتهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية، ومعرفة سمات القادة في المؤسسة التي تؤثر على رضا العمال. اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي التحليلي" واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة للمسؤولين المباشرين. وتم استخدام الإستبيان كأداة جمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج : أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين، اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال أو استقرارهم في عملهم.

تعقيب على الدراسات السابقة

تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها ومجالاتها، وتحديد الأدوات التي سيتم استخدامها في الدراسة، وقد تمت مراجعة العديد من الدراسات التي تم إجراؤها في عدة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة.

تتفق الدراسات من حيث هدف الدراسة بتأثير القائد على رضا الموظفين، وإن معظم الدراسات السابقة تناولت محاور عديدة، وكل دراسة لها منطلقات وقناعات من الزاوية التي تناسب رؤية الباحث، وعند المقارنة بين هذه الدراسة وعدد من الدراسات، يتبين أنه يوجد اتفاق واختلاف مع الدراسات السابقة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع

عدد من الدراسات السابقة من حيث الهدف العام للدراسة، تتفق مع دراسة عزيزة (2020) ودراسة (عصماني، 2017) ودراسة جميل وحجاز (2017) ودراسة بيلياس وكوستيليوس (2014)، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة لجمع البيانات، كأداة الاستبيان وهذا ما تم في دراسة عزيزة (2020) ودراسة (عصماني، 2017). إلا أن أغلبيتها لم تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم في الدراسة، حيث استخدمت المنهج النقدي كدراسة بيلياس وكوستيليوس (2014)، ودراسة جميل وحجاز (2017).

الإطار النظري

تعد القيادة من المواضيع التي تنال اهتماما من العلوم الحديثة؛ وبلور ذلك ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير القيادة كظاهرة ومعرفة العوامل التي تؤدي دورا فاعلا في السياق الثقافي والاجتماعي للسلوك التنظيمي من خلال ممارسات القائد على الاتباع، وتوفر درجة كبيرة من الرضا لتحقيق كفاءة عالية في أداء الأفراد. (شوقي، 2000)

هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، ويرتبط نجاح أي منظمة بالكيفية التي تدار بها تلك المنظمة، وبسلوك القيادي الذي يمارسه القادة، وقدرتهم على توظيف إمكاناتهم نحو العمل، من أجل بناء علاقة إيجابية مع الرؤوسين وتحسين ظروف العمل وإشباع الحاجات وتحقيق الطموحات (خضر وآخرون. 2019)

ركز الباحثون على تحديد أفضل نمط قيادي يمكن استخدامه في تسيير الجماعات وتحقيق الأهداف، فهناك معيار يقوم على أساس تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. أما المعيار الآخر فيقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة وقد صنفت القيادة على هذا الأساس إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. (العميان، 2004)

تعمل القيادة الملهمة على إثارة الرؤوسين والتحفيز الدائم والرفع من الروح المعنوية وزيادة ثقة الرؤوسين في أنفسهم ونقل وعيهم بالقضايا المحورية، فتصبح رؤيتهم واضحة اتجاه عملهم، وتقدم لهم دعما مستمرا لتحسين قدراتهم، والقائد الملهم يقوم على

وضع نظام داخلي متكامل لزيادة كفاءة العمال من أجل تحقيق النجاح والوقوف أمام المنافسات التي تواجهه. (بلوم، 2020)

عرفت القيادة الملهمة على أنها فن التأثير في الأشخاص والتأثير الإيجابي على أداءهم وصناعة التغيير من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد وإسعادهم والتأثير في بيئة المنظمة، إذ يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم والإصرار الذي يجعله يفكر في المرؤوسين ويضعهم أمام عينة قبل أن يفكر بنفسه أو بذاته. (العميان، 2004)، وعلى القادة هيكلية تفاعلهم لتحقيق النتائج الناجحة لجميع الأطراف واستخدام القوة الناعمة، والتواصل والتعاون لممارسة النفوذ. وسوف يساعد هذا قادة القطاع العام على تعبئة شبكة واسعة النطاق من الجهات ذات العلاقة وغيرهم من ذوي المصالح المتشابهة. (تشوا وآخرون، 2010)

كما أشار أحد الباحثين (Turnbull, James 2008) إلى عدة محددات للقيادة الملهمة تتمثل في مواجهة التحديات، فالقادة الملهمون لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة والتعامل معها بواقعية ومصداقية وكفاءة، وكذلك يكون العاملون أكثر ولاء عندما يعملون في بيئة أكثر مصداقية وصدق، ويتم بناء هذه الثقة من خلال طرق عديدة منها الاهتمام بهم وتحقيق الفائدة لهم وتحقيق النجاح من خلالها، كما أن القادة الجيدين يكونون محبين للاطلاع ومصرين على التعلم، ويكونون دائماً وباستمرار باحثين عن الأفكار والمعلومات الجديدة. (عيد، 2021).

وأن المدير الكفاء الفعال هو الشخصية الأكثر أهمية باعتباره المسؤول عن جميع الأنشطة الحاصلة في المنظمة ومحيطها. وقيادة المدير تحدد الطابع العام للمنظمة، وهناك منظور يعتبر القيادة نتيجة لعمل كات الفريق مثل العمل الجماعي والتعلم الجماعي التي توفر الموارد لتحسين تكيف الفريق وأدائه (Day, 2004) (

والقيادة الملهمة تلجأ إلى التحليل العقلاني في حسم الصراعات وحل المشكلات، وإشراك العاملين في الخطط الاستراتيجية وفي عملية صنع القرارات، وإعطاء حوافز سلبية وإيجابية مع إيجاد نظام مناسب من الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر على أن لا تكون حكراً لفئة ما أو فرد معين. (الدرويش، 2012) ينبغي على القادة تحفيز الموظفين بمكافآت غير مالية، مثل إعطاء الموظفين مهلة من الوقت للقيام بما يهتمون ويرغبون في فعله، ويفهم القادة القادرون على

التكيف أن الالتزامات الحقيقية تأتي من الفرص الفردية للاستقلالية، والاتقان، والتعاون والاعتراف. (تشوا وآخرون، 2010)

كما يسعى القادة التنظيميون إلى دعم فكرة التمكين والتدريب لدى الموظفين ليزيدوا من ثقة أعضاء العمل ورضاهم الوظيفي من خلال ممارسات القيادة التدريبية، وإن قيادة التدريب لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وبناء الثقة والولاء التنظيمي، (Kim, Bang, 2020) وتقوم فكرة التمكين على استخراج إمكانيات وقدرات الموظف وإعطاءهم المهارات التي تحفز رضاهم وولاءهم التنظيمي والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المنظمة (Mahmoud, 2019)، كما يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات في زيادة تعلق العمال بمؤسستهم وصعوبة انفصالهم عنها، فهذا بدوره يزداد من شعور العمال بأهميتهم داخل المنظمة كما يزيد من اندماجهم وتفانيهم في العمل، كما أن التعامل مع الموظفين بإنسانية من شأنه أن يولد لديهم حافزا داخليا وشعورا عاليا باحترام الذات والوظيفة التي يقوم بها، وكذلك يتميز بدرجة عالية من الرضا العام عن وظيفته، ويقوم بكل جهده من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب وإنهاء المهام في وقتها المحدد. (بلوم، 2020)

الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في مختلف العمليات الإدارية والتدريبية والتعليمية في مختلف التنظيمات باعتباره عنصرا إنتاجيا. (أحمد، 2011) وتناولت معظم الدراسات الرضا الوظيفي كأحد ظواهر السلوك التنظيمي، إذ يستمد الموظف رضاه الوظيفي من وظيفته، ومن رؤسائه ومن بيئة العمل التي يعمل فيها، فكلما زاد رضا الموظفين زادت المسؤولية الاجتماعية وقل الصراع في بيئة العمل، وانخفضت شكاوى الموظفين وانخفضت الشائعات في بيئة العمل. (الشريف، 2021)

ويعتبر الرضا الوظيفي شعور الشخص بالاستقرار والارتياح تجاه بيئته عمله. وهو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها، والموقف تجاه الظروف المحيطة في بيئته عمله من الرقابة، فرص الترقية، الرواتب. (برجراجة، 2015)، ويعتبر الرضا الوظيفي استجابة عاطفية للحالة الوظيفية لا يمكن مشاهدتها وإدراكها، والرضا الوظيفي غالبا ما يرتبط بمدى تلبية النتائج لتوقعات العاملين. (أحمد، 2011)، وهناك عوامل مختلفة تؤثر على درجة الرضا الوظيفي ومنها ما يتعلق بالعمل مباشرة كطبيعة الإشراف والرضا

عن العمل نفسه والاندماج مع الزملاء، وفيما يتعلق بظروف العمل كأهداف المدرسة وعدالة المكافآت المادية والمعنوية، (أسعد ورسلان ونبيل، 1984) ويعد محصلة العوامل الإنسانية كالانتماء إلى المؤسسة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعوامل البيئية كمحتوى العمل والنمو المهني، ونمط الإدارة والإنجاز (ندى، 2002)

تأتي أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لفاعلية الأداء، إذ يؤدي إلى نتائج مرغوبة، ويكون العاملون على استعداد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة بكل نشاط وحيوية، وفي حالة كان العاملون غير راضين فإن هذا يسهم في ضعف استجابتهم نحو العمل والرغبة في تغيير العمل والتأخير المستمر. وترك العاملون المؤسسات التي يعملون لها، وتزايد شكاوى العمال من أوضاع العمل للدفاع عن مصالحهم يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية ويسود مناخ تنظيمي غير صحي. (الشريف، 2021)

تشير أغلبية الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة عكسية، فالموظف يحصل على درجة من الرضا في أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه في حاله تغييره عن العمل، وإن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة عكسية فكلما ارتفع الرضا الوظيفي قل وانحدر دوران العمل. وإن العلاقة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة طردية، فكلما ارتفع مستوى رضاه زاد الموظف أداؤه وكفاءته وزادت قدرته على الابتكار والإبداع. (أحمد، 2011)

والرضا الوظيفي يؤدي إلى عدد من الفوائد الملموسة؛ فإذا ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الطموح لدى العاملين، ويزيد من مستوى الأداء والإنتاج في العمل ويكون الأفراد أكثر رضا في وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. (الشريف، 2021)

النظريات المفسرة:

لقد أسهمت الدراسات والبحوث في المؤسسات الإدارية المختلفة في إثراء المعرفة الإدارية. فقدم العلماء إسهامات في الفكر الإداري، وهناك العديد من المداخل النظرية التي تفسر ظاهرة الرضا في العمل، وتنطلق المداخل من عدة أسس تنظيمية ونفسية وسلوكية واجتماعية، وأول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وطرق تحفيزه مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة (العربي حكيم ومنقلا تي يزيد، 2014)

يؤكد "تايلور" في هذا الاتساق على أن العقلنة التي ينفذ بها العامل عمله ليست نابعة منه ومن إرادته الشخصية، بل الإرادة مفروضة عليه من الخارج، وحتى "ماكس فيبر" الذي يعتبر أول من تكلم عن الفعل والفاعل في مقاربتة النظرية وقام بتحديد الفعل انطلاقاً من التصورات أو المعاني التي يعطيها الفاعل لأفعاله، وجعل العقلنة حالة عامة تتجاوز الأفراد والكيانات الجماعية أي أنها ظاهرة تاريخية تفرض نفسها من الخارج. (مختار وبن طاهر، 2017)

تفسر مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت تركى المجال الإنتاجي ما هو إلا مجموعة من الأفراد تحكمهم سلوكياتهم وحاجاتهم الشخصية والاجتماعية، ويتبلور سلوك الجماعة في شكل إنتاج على أشكال من التفاعل والأنشطة والمشاعر التي تحدث داخل الجماعة، وتتباين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتحكم سلوكه وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك، فدوافع العمل التي يسعى الأفراد لإشباعها مختلفة لديهم، وإن العوامل المؤثرة على رضاهم متعددة وتشمل ظروف العمل المادية، والجو الاجتماعي. (السلي، 1995)، إذ ركزت نظرية "التون مايو" على أهمية الخبرات في تحقيق المكانة الاجتماعية للفرد، وبما يحقق له الراحة والطمأنينة، ويرى أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بينهم، ويرى كذلك أهمية حفظ كرامة العامل وتقديره وإشباع حاجاته النفسية في رفع مستوى الأداء، وعلى اعتبار أن الشكوى في حياة العاملين هي انعكاس للواقع الاجتماعي الغير مرضي. (الصديق، 2011) ويؤكد الباحثون على ضرورة إيجاد أرضية مشتركة لأعضاء الجماعة، واتخاذ وجهات نظر متعددة لإيجاد عقلية تكاملية تساعد على الاتساق والمزيد من حيوية العمل واستمراره. (Dougherty, 2008)

وتقدم نظرية العاملين لهزبرج الفترات التي يسيطر الشعور بالرضا أو الشعور بعدم الرضا، فالعوامل الدافعة باعتبارها الحوافز التي يؤدي توافرها في البيئة العملية إلى الرضا عن العمل، وتتعلق بمحتوى الوظيفة كالإنجاز والتقدير، والاستقلال، أما العوامل الوقائية فهي التي ترتبط بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي كنمط القيادة والإشراف والمكافآت والأمن والظروف المادية. (جرنبرج، 2004)

تفسر نظرية فروم أن الرضا الوظيفي يحدث على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، سواء الجانب المادي أم المعنوي. (نشوان، 2000) وتفسر نظرية ادمز طبيعة العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، إذ يقدم الفرد مجهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر، والترقيات، وبذلك يجري الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه لمؤسساتهم، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما فإنه يشعر بالإحباط مما يؤثر في العمل سلباً. (الشوابكة والطعاني، 2013).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق الهدف والغرض من الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحديد المشكلة، حيث لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدراً من تفسير ومقارنة هذه النتائج، وتحليلها واستخراج النتائج منها.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عجلون، وتم أخذ عينة عشوائية من المعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عجلون تبلغ (200) معلمة، وتم تسليم الاستبانة في اليد للتأكد من تعبئتها جميعها.

أداة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثتان بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية على ضوء متغيرات الدراسة، وذلك بالاستفادة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمواضيع الدراسة، والأخذ بأراء أصحاب الخبرة والاختصاص، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من 4 محاور رئيسية، وهما كما يأتي: محور البيانات الشخصية، محور القيادة المهمة في تعزيز الرضا الوظيفي، محور القيادة المهمة: وقد اشتملت على عدد من الأبعاد وهي (التوجه الاستراتيجي، القيادة بالثقافة ونشر القيم، الثقة المتبادلة، التشاركية، الاتصال الجيد،

الاشراف والرقابة)، والمحور الرابع: مستوى الرضا الوظيفي من الجانب الإداري والنفسي والبيئي.

- صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية (40) فقرة على مجموعة من المحكمين في مجالي الإدارة وعلم الاجتماع، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وللتحقق من ثبات الأداة، استخرجت معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة كمؤشر على ثباته وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فكانت (0.894) لمجال الرضا الوظيفي، وعدت هذه المعاملات مؤشرات مقبولة للثبات.

- تحليل البيانات الديموغرافية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لتوضيح الصفات الديموغرافية السائدة لدى عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	49	24.5%
	من 30 – 35 سنة	53	26.5%
	من 36 – 40 سنة	61	30.5%
	أكثر من 40 سنة	37	18.5%
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	31	15.5%
	بكالوريوس	117	58.5%
	دراسات عليا	52	26%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	19%
	من 5 – 10 سنوات	46	23%
	من 11 إلى 15 سنة	71	35.5%
	أكثر من 15 سنة	45	22.5%
المجموع		200	100%

يوضح الجدول رقم (3) ما يلي:

- إن أغلب المشاركات من الفئة العمرية من 36-40 سنة، وبلغ عددهن (61) مشاركة، وبنسبة مئوية (30.5%)، في حين كانت أقل نسبة من المشاركات من

الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، وبلغ عددهن (37) مشاركة، وبنسبة مئوية (18.5%).

- كان العدد الأكبر من المشاركات حاصلات على المستوى التعليمي بكالوريوس وبلغ عددهن (117) مشاركة، بنسبة مئوية (58.5%)، تلتها المشاركات الحاصلات على المستوى التعليمي دراسات عليا وبلغ عددهن (52) مشاركة، بنسبة مئوية (23%)، في حين كانت أقل نسبة للمشاركات الحاصلات على دبلوم متوسط وبلغ عددهن (31) مشاركة، بنسبة مئوية (15.5%).

كانت الغالبية العظمى من المشاركات اللواتي يمتلكن من 11 - 15 سنة في خبرة العمل، وبلغ عددهن (71)، بنسبة مئوية (35.5%). في حين كانت أقل نسبة من المشاركات اللواتي يمتلكن خبرة عملية أقل من 5 سنوات، وبلغ عددهن (38)، بنسبة مئوية (19%).

- التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرات الرئيسية وأبعادها، كما تم حساب الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

أولاً: القيادة الملهمة :

- التوجه الاستراتيجي

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات التوجه

الاستراتيجي

رقم السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك المديرية القدرة على تأدية الأعمال بفاعلية	3.69	0.924	3	مرتفعة
2	تمتلك المديرية رؤية تفاؤلية تجاه مستقبل المدرسة	3.54	0.965	5	متوسطة
3	اعتبر مديرتي ناجحة في قيادة الآخرين	3.73	0.938	2	مرتفعة
4	مديرتي أكثر واقعية في تحديد احتياجات بيئة العمل	3.62	0.914	4	متوسطة
5	تسعى مديرتي إلى تحفيز المعلمات على الابتكار والتميز	3.79	0.904	1	مرتفعة
	التوجه الاستراتيجي ككل	3.674	0.818		مرتفعة

يوضح الجدول (3) الأهمية النسبية لفقرات التوجه الاستراتيجي، حيث جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.674). وجاءت الفقرة "تسعى مديرتي إلى تحفيز المعلمات على الابتكار والتميز" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79)، وبأهمية نسبية مرتفعة. أما الفقرة "تمتلك المديرية رؤية تفاؤلية تجاه مستقبل المدرسة" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.54)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- القيادة بالثقافة ونشر القيم

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية لفقرات

القيادة بالثقافة ونشر القيم

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	تتسم شخصية مديرتي بالمرونة	3.71	0.968	1	مرتفعة
7	تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بعدالة وشفافية	3.36	0.964	4	متوسطة
8	تهتم المديرية بأن تكون قدوة ومثالا يحتذى به من قبل المعلمات	3.63	0.947	2	متوسطة
9	تتمتع المديرية بقدرة عالية على الإقناع	3.52	1.041	3	متوسطة
القيادة بالثقافة ونشر القيم ككل		3.555	0.789		متوسطة

يبين الجدول (4) الأهمية النسبية لفقرات القيادة بالثقافة ونشر القيم، حيث جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.555). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تتسم شخصية مديرتي بالمرونة" بمتوسط حسابي (3.71)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بعدالة وشفافية" بمتوسط حسابي (3.36)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- الثقة المتبادلة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الثقة المتبادلة

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
10	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي	3.65	0.964	4	متوسطة
11	تحترم المديرية أفكار المعلمات أثناء مناقشات العمل	3.72	0.938	2	مرتفعة

12	أثناء مناقشات العمل تسخر المديرية من مقترحات الملمات	3.88	0.981	1	مرتفعة
13	تحاول الإدارة تحويل اتجاهاتنا ومقترحاتنا إلى دعم وتنفيذ	3.68	0.869	3	مرتفعة
14	توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي	3.62	0.941	5	متوسطة
الثقة المتبادلة ككل		3.710	0.824		مرتفعة

يبين الجدول (5) الأهمية النسبية لفقرات الثقة المتبادلة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.710). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "أثناء مناقشات العمل تسخر المديرية من مقترحات الملمات" بمتوسط حسابي (3.88)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "توجد ثقة متبادلة بيني وبين مديرتي" بمتوسط حسابي (3.62)، وبأهمية نسبية متوسطة.

- التشاركية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات التشاركية

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
15	تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل	3.57	0.961	3	متوسطة
16	تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل	3.68	0.980	1	مرتفعة
17	تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة	3.64	0.938	2	متوسطة
التشاركية ككل		3.630	0.7684		متوسطة

يبين الجدول (6) الأهمية النسبية لفقرات التشاركية، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.630). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.68)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل" بمتوسط حسابي (3.57)، وبأهمية نسبية متوسطة.

-الاتصال الجيد

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الاتصال الجيد

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
18	تشرف مديرتي بشكل مستمر على مجموعات العمل	3.89	0.942	2	مرتفعة
19	تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل	3.87	0.935	3	مرتفعة
20	تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة	3.93	0.974	1	مرتفعة
الاتصال الجيد ككل		3.896	0.847		مرتفعة

يبين الجدول (7) الأهمية النسبية لفقرات الاتصال الجيد، حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.896). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تسعى الإدارة إلى مشاركتي في الأنشطة" بمتوسط حسابي (3.93)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وجاءت الفقرة: "تعطي مديرتي مساحة من الصلاحيات لاتخاذ القرار فيما يخص العمل" بمتوسط حسابي (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

الإشراف والرقابة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والأهمية النسبية

لفقرات الإشراف والرقابة

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تشجع المديرية على حل مشكلات العمل بطرق مرضية لجميع الأطراف	3.76	0.962	3	مرتفعة
22	تعزز الإدارة الإجراءات والقواعد التنظيمية في العمل بالعدالة والمساواة	3.71	0.941	5	مرتفعة
23	تبدي الإدارة اهتماما كبير بالعمل الجماعي وتشجعه	3.68	0.938	7	مرتفعة
24	تدعم الإدارة التغيير أكثر من اعتمادها على اللوائح والقوانين	3.59	0.947	8	متوسطة
25	تهتم الإدارة بمشاعر المعلمات بفترات ضغط العمل	3.73	0.896	4	مرتفعة
26	طريقة تعامل الإدارة مع المعلمات جيدة	3.91	1.012	1	مرتفعة
27	تمكنني الوظيفة من إقامة علاقات وبناء صداقات اجتماعية	3.85	0.984	2	مرتفعة
الإشراف والرقابة ككل		3.733	0.745		مرتفعة

يوضح الجدول (8) الأهمية النسبية لفقرات الإشراف والرقابة، حيث جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.733). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: طريقة تعامل الإدارة مع الملاحظات جيدة" بمتوسط حسابي (3.91)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تدعم الإدارة التغيير أكثر من اعتمادها على اللوائح والقوانين" بمتوسط حسابي (3.59)، وبأهمية نسبية متوسطة.

ولحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الملهمه ككل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية، وذلك على النحو التالي:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية لأبعاد

القيادة الملهمه

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
التوجه الاستراتيجي	3.674	0.818	4	مرتفعة
القيادة بالثقافة ونشر القيم	3.555	0.789	6	متوسطة
الثقة المتبادلة	3.710	0.824	3	مرتفعة
التشاركية	3.630	0.768	5	متوسطة
الاتصال الجيد	3.896	0.847	1	مرتفعة
الإشراف والرقابة	3.733	0.745	2	مرتفعة
القيادة الملهمه ككل	3.699	0.789		مرتفعة

ويلخص الجدول (9) متوسطات أبعاد القيادة الملهمه. ويظهر الأهمية النسبية لفقرات متغيرات القيادة الملهمه، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.699) وهي درجة مرتفعة، وقد جاء بعد الاتصال الجيد في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.733)، وبأهمية نسبية مرتفعة. بينما جاء بعد القيادة بالثقافة ونشر القيم في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.555)، وبأهمية نسبية متوسطة.

تظهر نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الملهمه تتوفر لدى مديرات المدارس الخاصة في محافظة عجلون ويحدود مرتفعة، وقد جاءت الدرجات لكل بعد من أبعاد القيادة الملهمه والمقياس الكلي للقيادة الملهمه مرتفعة إلى حد كبير لدى مديرات المدارس من وجهه نظر الملاحظات، وجاءت الأبعاد والعناصر المتوفرة في القيادة من الاتصال الجيد والإشراف والرقابة والثقة المتبادلة والتوجه الاستراتيجي والتشاركية والقيادة بالثقافة ونشر القيم، وبذلك تتوفر القيادة الملهمه على مستوى الإدارة، وتشجع الإدارة التواصل مع الرؤوسين

بشكل متواصل، وذلك بإقامة علاقات تفاعلية مستمرة ومتبادلة لتطوير أدائهم باستخدام القيادة الملهمة داخل المدرسة. الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نظام التعليم في المدارس الخاصة في محافظة عجلون.

-ثانياً: الرضا الوظيفي

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والأهمية النسبية

لفقرات الرضا الوظيفي

السؤال	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
1	اتفق كليا مع أهداف المدرسة التي أعمل بها	3.97	0.721	2	مرتفعة
2	تبدل إدارتي جهودا كبيرة في أداء المعلمات وزيادة كفاءتهن	4.06	0.763	1	متوسطة
3	أدافع عن جهة عملي وسياستها وأنظمتها أمام الآخرين	3.49	1.090	19	متوسطة
4	أشعر بالفخر وبالاعتزاز عندما أخبر الآخرين بجهة عملي	3.48	1.090	20	متوسطة
5	مصلحة عملي تسبق مصلحتي الشخصية	3.85	0.895	4	مرتفعة
6	يهمني مكان عملي أن يكون ذا سمعة حسنة	3.84	0.855	5	مرتفعة
7	أشعر بأنني أقوم بواجباتي على أكمل وجه	3.87	0.808	3	مرتفعة
8	حين يطلب مني المساعدة أبذل قصارى جهدي	3.69	0.959	12	مرتفعة
9	أقرر ترك العمل فورا إذا تلقيت عرضا للعمل في مكان آخر بأجر أعلى	3.53	1.041	17	متوسطة
10	تدعم الوظيفة مكانتي الاجتماعية في المجتمع	3.63	0.994	16	متوسطة
11	أشعر بدفع العلاقة بيني وبين زميلاتي في العمل	3.71	0.913	3	مرتفعة
12	توفر الوظيفة للموظف التعبير عن رأيه واحترام ذاته	3.65	0.876	14	متوسطة
13	أشعر بالسعادة عند القيام بمهام وظيفتي	3.81	0.945	6	مرتفعة
14	ساعات العمل مناسبة وتوفر لي أوقات راحة	3.72	0.873	9	مرتفعة
15	نظام الترقية في المدرسة واضح	3.68	0.869	13	مرتفعة
16	يتم ترقية الموظف وزيادة مرتبه بطريقة مرضية	3.55	0.937	18	متوسطة
17	ألتزم بمواعيد الدوام باستمرار	3.73	0.918	8	مرتفعة
18	أحرص على عدم التغيب عن عملي	3.64	0.926	15	متوسطة
19	تمنح الإدارة مكافآت للعاملين	3.78	0.981	7	مرتفعة
20	لدى الإدارة رغبة مستمرة في تدريب أنفسهم وتدريب المعلمات باستمرار.	3.70	0.973	11	مرتفعة
21	تسعى الإدارة لتطوير قدراتي ومؤهلاتي الوظيفية	3.42	0.841	21	متوسطة
الرضا الوظيفي ككل		3.704	0.794		مرتفعة

يوضح الجدول (10) الأهمية النسبية لفقرات الرضا الوظيفي، حيث جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.704). وقد جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة: "تبدل

إدارتي جهود كبيرة في أداء المعلمات وزيادة كفاءتهن" بمتوسط حسابي (4.06)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "تسعى الإدارة لتطوير قدراتي ومؤهلاتي الوظيفية" بمتوسط حسابي (3.42)، وبأهمية نسبية متوسطة.

بينت نتائج الدراسة أن المعلمات يتأثرن بأسلوب القيادة وهذا ما حقق مستوى عالياً من الرضا الوظيفي، إذ إن هنالك اتفاق مع أهداف المدرسة التي يعملن بها، ويشكل هذا الأسلوب حافزاً داخلياً ويزيد من الشعور العالي باحترام الوظيفة التي يعملن بها بسبب الشعور بالاستقرار والارتياح والسعادة تجاه بيئة عملهن، وهو اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقومن بها.

1.4 نتائج الإجابة عن السؤال الثالث.

2.4 لمعرفة العلاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي للمدارس الخاصة في عجلون

تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج في الجدول التالي.

الجدول رقم (11) نتائج العلاقة بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي

المتغير	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الملهمة	192	4.0786	0.49343	0.717	8	0.000
الرضا الوظيفي		4.0538	0.4549			

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي هي (0.717)، وهي قيمة دالة إحصائياً، أي يوجد ارتباط عند مستوى دلالة (0.05) وضمن ($0.717 < r < 1$)، وبالتالي، فإن الارتباط موجب حسب قيمة r ، أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي.

تظهر نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي، إذ بينت أن العلاقة المرنة تلعب دوراً في استقرار العمال، وتزيد من شعور العمال بالانتماء، وإن للقيادة الملهمة دوراً في التأثير في سلوك المعلمات، إذ تحقق تنسيق الجهود وإدارة العلاقات الإيجابية وبناء الرؤية والاتجاهات نحو الأفضل بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، ترى الباحثتان أن القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي، وتؤثر في مراحل تطور فرق العمل لممارسة أنشطة التعلم الإيجابية، كما أنها تؤثر معنوياً في سلوكيات المعلمات بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع القدرات والابتكارات لديهن.

خاتمة:

أسفرت الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج المحددة في النقاط التالية: إن درجة الرضا الوظيفي للمعلمات بشكل عام في المدارس الخاصة في محافظة عجلون كانت مرتفعة، وإن درجة الرضا الوظيفي للمعلمات بشكل عام كانت كبيرة. وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات؛ وهذا يعني أنه كلما ازداد رضا الوظيفي للمعلمات ازداد التزامهن وانتماؤهن للمدارس التي يعملن بها، وكما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة منها أن القيادة المهمة تساهم في تحفيز المعلمات على أداء واجباتهن والسعي لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحقيق مناخ عمل إيجابي، وتهيئة الظروف المناسبة للمعلمات والتي تنعكس على زيادة فاعلية أدائهن، ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة في المدارس من خلال عقد دورات تدريبية تمكنها من اتباع أساليب إدارية وقيادية لما فيه من تهيئة البيئة الملائمة للعمل من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي، مع ضرورة تبني طرق ومفاهيم إدارية حديثة والعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، مع ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة وتبني استراتيجيات وأساليب تتضمن استمرار تأدية مهامهم بسهولة ويسر.

وضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ وذلك لما له من أهمية في تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، مع ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية حيث ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين.

المراجع:

- أحمد، ثابت إحسان. (2011). الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية بجامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 61، العدد 71، العراق.
- أسعد، محمد وآخرون. (1984). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد بجامعة الملك عبد العزيز، السعودية
- أعراب، حكيم. (2008). بعنوان " دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة ". جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
- برجراجة، مريم. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة بالجزائر.
- بلوم، اسمهان. (2020). القيادة الملمسة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بشركة مغرب بابب للأنايبب بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- تشوا، جيفري، ريفز، مارتين، شانهان، مايكل، توريس، روزليندا. (2010). القيادة الملمسة. (استشراف المستقبل) مقال مترجم ومنشور بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).
- جرنبرج، جيرالد. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- جميل، أحمد؛ حجار، إيمان. (2017). حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، مج 2، العدد 3.
- خضر، رعد ؛ طارق، عطية؛ دحام، دحام. (2019). القيادة الملمسة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مجلة كلية المعارف الجامعية، العراق، مج 28

الدرويش، دلال عبد المحسن. (2012). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
السلمي، علي. (1995). السلوك الانساني في الادارة، ط1، دار الغريب للطباعة والنشر القاهرة، مصر.

الشريف، نسرین. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
الشوابكة، يونس؛ الطعاني، حسن. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 1

شوقي، فرج. (2000). السلوك القيادي والفعالية الادارية، دار وائل للنشر، عمان
الصادق، حسين. (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقويم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 (3+4). دمشق، سوريا.
العربي، حكيم؛ منقلاتي، يزيد. (2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نضال وحدة غاز البترول بالبويرة، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أو لحاج البويرة، الجزائر، 24
العزیزة، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، أطروحة دكتوراة، جامعة الأقصى
عصماني، مريم. (2017). القيادة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. دار وائل للنشر. عمان.

عيد، سماح فرج. (2021). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين؛ دراسه ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، مج 43، ع 4.
غازي، وليد حليم. (2011). دوافع و إحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ص111.

- مختار، رحاب؛ بن الطاهر، حمزة. (2017). المدخل الانثروبولوجي لدراسة التنظيمات العربية. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد الأول.
- مرسي، محمد. (1989). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- الموسوي، ميمونة؛ هاشم، أنوار. (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 9 (35).
- ندى، يحيى، 2002، اتجاهات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة نحو التعليم المفتوح وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- نشوان، جميل. (2000). السلوك التنظيمي في الإدارة، ط2، المنارة، فلسطين
- Belias, d. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job Satisfaction – A Review. *European Scientific Journal*, 10 (8).
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research, and theory of action, *American journal of Sociology*, 91(6)
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15(6), 857-880.
- Dougherty, D. (2008). Bridging social constraint and social action to design organization. *Organization Studies* m 29(3).
- Kim, S. H., Bang, W. S., & Wee, K. H. (2020). Effect Relationships among Coaching Leadership, Job Satisfaction , Trust, and Organizational Loyalty. *Asia- Pacific Journal of Convergent Research Interchange*, FuCoS,.
- Mahmoud, N. A. S. (2019). The Role of employee's empowerment strategy in Enhancing organizational loyalty An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academics at the University of Kirkuk. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 15 (48 part 1)