

القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية
وعلاقتها بالابتكار التنظيمي

**Inspirational Leadership among Jordanian Private school
Principals and Its relationship to
Organizational innovation**

إعداد

أسماء رياض عواد الشيخ

إشراف

الدكتورة دانا عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

تفويض

أنا أسماء رياض عواد الشيخ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسماء رياض عواد الشيخ

التاريخ: 2024 / 6 / 4

التوقيع: أسماء

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

وعلاقتها بالابتكار التنظيمي

للباحثة: أسماء رياض عواد الشيخ

وأجيزت بتاريخ: 4-6-2024

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. دانا عبد الحكيم اخورشيدة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. ذكريات جبريل القرالة	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. زيد محمد خريسات	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. اسامة عادل حسونة	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة جرش	

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سوره النمل: آية ١٩)

لك الحمد يا الله حتى ترضى.. ولك الحمد يا لطيف إذا رضيت.. ولك الحمد يا مَنان بعد الرضا..

لك الحمد حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه فله جزيل الحمد والثناء العظيم.. الذي أنعم علينا إذ أرسل

فينا عبده ورسوله محمدًا بن عبد الله_ عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم_ أرسله بالقرآن المبين

فعلّمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وُجد..

والشكر الموصول إلى كل قامة علمية مرّت بنا.. منذ نعومة أماننا حتى هذه اللحظة.. في هذا

الصرح التربوي العظيم..

كما وأرفع كلمات الشكر إلى الدكتورة المشرفة" دانا عبد الحكيم أخو ارشيده " التي ساعدتني على

إنجاز هذه الرسالة فجزاها الله خيرًا.. وأشكر كل أساتذتي في قسم الإدارة والمناهج في جامعتنا

الحبيبة"جامعة الشرق الأوسط".

كما أشكر كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

والله من وراء القصد

الباحثة

أسماء الشيخ

الإهداء

إلى الحب الدافئ و الملاذ الآمن.. إلى الوطن الفسيح الذي يتسعنا في كل ظروفنا وأحوالنا...
 فيقابلنا بابتسامة ودعوة حانية.. الدافع لنا في كل خطوة نرتقي بها "أمي الغالية" ...
 إلى الذي أفاخر به العالم.. السند المتين الحاني.. إلى القلب النابض حباً لنا ولأحفاده ولمن حوله..
 قدوتي في الحرص على أخذ العلم وحبه.. "أبي الحبيب" ..
 إلى الحبيب القريب... مسكني ومن كان عوناً لي في كل خطوة لأشق هذا الطريق وأتخطى
 الصعاب.. إلى من كان واثقاً في قراراتي ومنحتني ثقته التميز والتفاني للوصول.. إلى "زوجي
 وفخري" ، وعائلي الثانية حفظهم الله.
 إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي.. إلى العقد المتين ومهجة الحياة ومصدر النور والكتف
 الثابت.. "أختي الحبيبة وأخوتي الأعزاء" ..
 إلى مهجة القلب وريحانته إلى من أسأل الله لهم الحفظ والوصول إلى ما لم نرتقِ أنا ووالدهم
 الوصول إليه من العلم والمنصب.. إلى مصدر الإلهام طفلاي "أويس وموريا" ..
 إلى جميع الأهل والأقارب حفظهم الله..
 إلى الصديقات الغاليات والزميلات اللواتي تشاركن معنا في الهدف والطريق..
 وإلى كل من شدّ أزرني وذكروني بدعوة في ظهر الغيب ...
 أهدي هذا الجهد وأسأل الله القبول..

الباحثة

أسماء الشيخ

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
الدراسات السابقة.....	24.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات.....	30.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج البحث المستخدم.....	47.....
مجتمع الدراسة.....	47.....
عينة الدراسة.....	47.....
أداة الدراسة.....	48.....
صدق أداة الدراسة.....	49.....

50	تصحيح أداة الدراسة
51	صدق البناء لأداة الدراسة
52	ثبات أداة الدراسة
53	إجراءات الدراسة
54	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

55	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
81	ثانياً: التوصيات
82	قائمة المراجع
82	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية
87	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	48
2-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	50
3-3	معايير الحكم على الفقرة	50
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الملهمة مع المجال ومع الدرجة الكلية	51
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الابتكار التنظيمي مع المجال ومع الدرجة الكلية	52
6-3	قيم معاملات الثبات	53
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	55
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الثقة بالنفس) مرتبة تنازلياً	56
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (تمكين المعلمين) مرتبة تنازلياً	57
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الحساسية تجاه المتغيرات البيئية) مرتبة تنازلياً	58
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الابتكار التنظيمي مرتبة تنازلياً	59
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً	60
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً	61
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً	62
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (القدرة على التحليل) مرتبة تنازلياً	63
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (المجازفة) مرتبة تنازلياً معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي	64
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (المجازفة) مرتبة تنازلياً	65
18-4	معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي	66

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
87	الاستبانة في صورتها الأولى	1
93	أسماء محكمي الاستبانة	2
94	الاستبانة في صورتها النهائية	3
101	خطاب تسهيل المهمة من سعادة رئيس الجامعة	4

القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي

إعداد: أسماء رياض عواد الشيخ

إشراف: الدكتورة دانا عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (2608) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024) ، إذ تكونت العينة من (346) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة استبانة إلكترونية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأن مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة في مديره التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع ، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين درجة تطبيق القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الابتكار التنظيمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، القيادة الملهمة، الابتكار، الابتكار التنظيمي، المدارس الأردنية

الخاصة.

Inspirational Leadership among Jordanian Private school Principals and Its relationship to Organizational innovation

Prepared by: Asma Riad Awad Al-Sheikh

Supervised by: Dr Dana Abdel Hakeem Akhourshaideh

Abstract

The study aimed to identify the inspiring leadership of Jordanian private school principals and its relationship to organizational innovation. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive and relational curriculum. The study community consisted of all teachers in private schools in the Directorate of Education in the Qwaismah Brigade in the capital Amman. (2608) teachers according to the statistics of the Jordanian Ministry of Education for the academic year (2023/2024), where the sample consisted of (346) teachers.

To achieve the objectives of the study, the researcher developed an electronic questionnaire to reveal the degree of inspiring leadership practice among the principals of private schools in the Directorate of Education of General Quwaisma from the perspective of teachers. The results of the study indicated that the practice of inspiring leadership among the principals of private schools in the Directorate of Education of Major General Al-Quwaisma from the point of view of teachers was high. The level of organizational innovation in private schools in the Directorate of Education of Al-Quwaisma Brigade from the perspective of teachers came at a high level. The results also showed a statistically significant correlation between the degree of application of inspiring leadership in private school principals and the level of organizational innovation in all fields and in the overall grade.

Keywords: Leadership, inspirational leadership, innovation, organizational innovation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعدّ التعليم من أهمّ المصادر لرفد المجتمع بالكوادر البشريّة المؤهلة التي يهتدى بنورها في المستقبل، فلم يعد حاجةً زائدةً أو حكرًا على فئةٍ دون غيره، بل أصبح مركب النجاة لكل فرد يرغب في أن يكون له دور في نمو مستقبله ومستقبل مجتمعه، ومن هنا فإنّ الوظائف المختلفة تنبع من فلسفة المؤسسة التعليمية التي بدورها تستمد من فلسفة المجتمع الموجودة فيه، ولتحقيق تلك المطالب لكل فرد في مجتمعه شهد العالم اهتمامًا كبيرًا في القيادة، كونها محورًا مهمًا في نجاح المؤسسات والمنظمات واستمرارها، والارتقاء بها نحو مستقبل أفضل، فالقائد الناجح من يتّسم بالحكمة والرؤية المستقبلية والتخطيط المسبق الجيد، والمقدرة على المشاركة في صنع القرار واتّخاذه، كما يحفّز ويشجّع ويوجّه العاملين، ويعمل على تطوير أدائهم ومهاراتهم، ويؤثر في سلوكهم من خلال الأنماط القيادية المختلفة التي يمارسها في قيادته، لإنجاز المهام وتنفيذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف المرجوة، ويسعى جاهدًا لتطوير أفكاره وإضافة كل جديد.

كان الإنسان منذ القدم يعيش ضمن جماعات وأفراد، يتأثر ويؤثر بهم من خلال المواقف اليومية والمشاهدات المستمرة، إلا أن الإنسان بطبيعة حياته المتغيرة تحتاج إلى اتخاذ قرارات مختلفة مرتبطة بالمجتمع والبيئة المحيطة به، فكان لابد من وجود شخص يرأس هذه الجماعات ويتخذ القرار المناسب لهم، ويطلق عليه اسم القائد بحكم الدور الذي يقوم به والصفات التي يتمتع بها، فالقائد هو الشخص المؤثر صاحب الشخصية القوية المميزة، ومتخذ القرار الذي يتطلع لتحقيق الأهداف المرجوة (طياره، 2018). وتعود أهمية القيادة في المنظمات والمؤسسات إلى العنصر

البشري، فهو المسؤول عن إدارتها وتشغيلها، كما أن القيادة من أهم الوظائف الإدارية للمدير، بما يقدمه من دعم وإرشاد وتدريب وتوجيه لاستمرارية العمل وتطويره (أبو غالي، 2019).

فالقائد الملهم من يسعى لمواكبة التطورات، وابتكار الأفكار الإبداعية التي تعينه على مواجهة التحديات وتخطيها والسير في منظمته قدمًا نحو الريادة، وفي ظلّ التطوّرات السريعة في زمننا الحالي لا بدّ لمديري المدارس في استخدام ممارسات قيادية حديثة تتطلب الإبداع في استثمار الطاقات وإلهام العقول والتواصل والمتابعة والتدريب والتقييم.

ويرى السعود (2012) أن القائد من يوجّه ويديّر العاملين، ويتعرّف على دوافعهم وطموحاتهم، ويحفّزهم على التعاون ويوفّق بين مجهوداتهم لإنجاز العمل، كما يقيم الأعمال ويرشد المقصر لطريق الصواب والنجاح، وهو العقل المدبّر والمنسّق للمؤسسة، من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها حسب المراحل المحدّدة.

فالقائد يؤثر بالآخرين ويمتلك المنطق والحجة والبرهان، ويحفّز دافعية العاملين ليتفاعلوا بمنتهى الصدق والأمانة في مؤسساتهم ومكان عملهم، فيحرص الصفوف ويوحدها تحت مظلة تحقيق الأهداف المرسومة، فلا يقوم بكسب الانتماء والولاء لشخصه، وتصيد الأخطاء واستغلال الضعف لدى البعض وشراء ذممهم، فهو القدوة الحسنة المتبعة في جميع خطواته (صالح، 2016).

تتطلب القيادة مهارات مختلفة وعقلًا واعيًا، بالإضافة لبذل الجهد والوقت، فهي مهمة ليست سهلة، وإنما تمثل القلب النابض لإدارة المؤسسات بمختلف أنشطتها، وتكمن أهميتها في كونها المحرك والموجه الأساسي لجميع جوانب العملية الإدارية، والتي ترسم رسالة ورؤية وقيم المؤسسة، وتلهم القوى العاملة الحب والانتماء والولاء من خلال الإدارة الفاعلة (شرف الدين، 2016).

ويرى كنزي (2012) أن القائد الملهم من يستشرف المستقبل، ويوفر بيئة العمل المناسبة للجميع، ويعمل دائماً على تطوير المعلمين، وصياغة رؤية مشتركة بينهم، لرسم صورة متكاملة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة، كما يؤكد جوشي (2009، Joshi) أن القائد الملهم من يدعم المعلمين ويعززهم ويرفع معنوياتهم، ويغرس الصفات القيادية لديهم، ويدربهم على الأعمال المختلفة ويحصل على التغذية الراجعة بشكل مستمر.

كما نلاحظ مما سبق، لا بدّ من طريقٍ يسلكه القائد في منظمته، آخذ بيد فريقه ليصل بهم برّ الأمان بل للمكان الذي لم يصل إليه غيرهم، متأثرين به ومؤثرين عليه، مستثمراً ما لديهم من مهارات وقدرات، متنوعاً في سلوكه حسب الموقف؛ للوصول للنتيجة الأميز، ملهماً لعقولهم ينهض بهم للابتكار والإبداع والتطوير المستمر، بأقلّ وقت وجهد ومال.

مشكلة الدراسة

لاحظت الباحثة خلال عملها في المجال التربوي كمعلمة لسنوات عديدة أنّ نظام التعليم يواجه العديد من التحديات، وجود ضعف في ممارسة القيادة الملهمة من قبل مدراء المدارس السابقين بشكل عامّ، وأن ديمومة ممارسة العلاقة مع المعلمين وتوفير المناخ وبيئة العمل المناسبة لهم، والعمل بروح الفريق، ووجود قائد صاحب رؤية واضحة وخطة فعّالة، ورغبته المستمرة في التعليم والتطوير، وتنمية قدرات المعلمين والسعي إلى التغيير للأفضل، تؤثر بشكل كبير على أدائهم وولائهم وسلوكياتهم، من حيث الإبداع والابتكار والانجاز في العمل، بالإضافة إلى صناعة كوكبة من القادة يتبنون فكرة التغيير والتطوير المستمر لتحقيق التقدم والازدهار بشكل دائم للمؤسسة، وما أوصت به الدراسات السابقة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن (القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي من وجهة نظر المعلمين).

بيّنت دراسة أبو غالي (2019) بضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المدارس الفلسطينية بممارسات القيادة الملهمة لما لها من مساهمة في التغيير الإيجابي داخل المدارس والمجتمع ككل، وضرورة تبني نوع القيادة الملهمة في العمل للحصول على قيادة إنسانية عالية الأداء، بالإضافة لتهيئة المناخ الملائم للمعلمين للحصول على مخرجات أفضل وتحقيق نتائج عالية.

وفي ضوء التوصية الواردة في دراسة الفرزاني (2020) التحفيز المستمر من قبل القيادات الملهمة للعاملين، وتعريفهم بالتحديات ليكونوا قادرين على التكيف واليقظة للتغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وإطلاق العنان لهم لمواجهتها، بالإضافة لإنشاء حاضنة للإبداع والتميز، لتشجيع العاملين لتقديم ابتكارات جديدة وأفكار ريادية تصل إلى العالمية، ودراسة القيادات لسلوكيات العاملين والتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبي نمط القيادة الملهمة.

كما وأوصت دراسة بوجومجيت (Poojomjit, 2018) بضرورة نقل مفاهيم القيادة الملهمة من قبل مديري المدارس في تايلاند إلى المعلمين، حتى يكونوا قادة ملهمين في المستقبل، ويستطيعوا صناعة جيل واعي، بالإضافة لعقد دورات قيادية تعمل على تنمية مهاراتهم وتطور من أساليبهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي

.2023/2024

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصّة في مديريّة التربية

والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصّة في لواء القويسمة من وجهة

نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين

درجة تطبيق القيادة الملهمة، ومستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصّة في

لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أهميّة الدراسة

تنقسم أهميّة الدّراسة إلى الأهميّة النظرية والأهميّة العلميّة وفيما يلي توضيحًا لكل منهما:

أولاً: الأهميّة النظرية

تكمن أهميّة الدّراسة نظريًا في تقديم أدب نظري وإطار مفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسة

(القيادة الملهمة، والابتكار التنظيمي)، وذلك من خلال مساهمتها في التعرف إلى مفاهيمها

وأهميتها وأبعادها، حيث يعد مصطلح الابتكار التنظيمي مفهومًا مهمًا والذي يتمثل في القطاع

الخاص تحديدًا بحسب دراسة الباحثة، وتكمن أهميّة الدّراسة باعتبارها ستضيف للمكتبة العربيّة

مراجع قيمة عن الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة وعن أثر تطبيقها في عملية التحسين المستمر

وتحقيق الابتكار التنظيمي، كما يستمد البحث أهميته من خلال عدم وجود دراسات تتناول موضوع

القيادة الملهمة وربطها بالابتكار التنظيمي _على حدّ علم الباحثة_ وبالتالي يمكن الاستفادة من

المادّة النظرية المستخدمة في هذه الدّراسة لخدمة المؤسسات التربوية ومن المؤمل أن تثري هذه

الدراسة الباحثين المهتمين بمرجع علمي حديث ومعلومات مفيدة تساعدهم في هذا المجال بإعداد المزيد من الأبحاث ذات الصلة وأن تشجّع هذه الدراسة الباحثين التربويين على تناول دراسات مستقبلية حول استراتيجية القيادة الملهمة مع متغيرات ومحددات أخرى للوصول إلى الابتكار التنظيمي في كل قطاع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية لهذا البحث في تسليط الضوء على مديري المدارس ومستوى ممارستهم للقيادة الملهمة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي حيث أنّ ميزة الابتكار التنظيمي أصبحت مهمة للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى التقدم والحصول على ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين لأنها تحدث حالة من فتح آفاق واسعة أمام المنظمة التربوية بكل أركانها الداخلية والخارجية، وبالتالي تدفع المؤسسات التربوية الأخرى إلى إنجاز أهدافها بالشكل السليم والمميز، ومن المؤمل أن تعيد النتائج والتوصيات لهذه الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بقيم الابتكار التنظيمي ومساعدتهم في ممارسه الإدارة الملهمة بشكل يقوي ويعزز من ولائهم وانتمائهم نحو العمل، وهذه الدراسة ستساعد بعض المؤسسات في الوطن مثل وزارة التربية والتعليم في رسم السياسات المستقبلية وتطوير بعض الاستراتيجيات الإدارية الخاصة بالابتكار التنظيمي وعليه فإن هذه الدراسة بمتغيراتها قد تساعد في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الملهمة ومستوى علاقتها بالابتكار التنظيمي، وذلك من خلال تنفيذ إجراءات الدراسة الميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء القويسمة نظراً لما يتميز به هذا الموضوع من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التربوية والعاملين فيها ومن المؤمل أن يكسبها القدرة على الاستمرارية والنجاح في ظل أجواء التغيير والمنافسة.

مصطلحات الدراسة

تمّ عرض تعريفات المصطلحات التي وردت في هذه الدراسة، وكذلك التعريفات الإجرائية لها وهي:

أولاً: القيادة الملهمة

تعرف القيادة الملهمة اصطلاحاً بأنها: القيادة الملهمة عبارة عن سلوك مهاريّ يعتمد على شخصية القائد وقدرته في التأثير على سلوك تابعيه وتحريك مشاعرهم والحصول على تأييدهم وطرح رؤية مشتركة تلهمهم وتجعلهم ينضمون إليه لصنع بيئة محفزة ومحرّكة لإطلاق قدرات الأفراد للوصول إلى أفضل الأداء مع تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار (علوان، 2021).

وتعرف الباحثة القيادة الملهمة إجرائياً: بأنها أسلوب إداريّ يسلكه القائد في منظمته، باحثاً عن القدرات المميزة في فريقه ليصل بهم برّ الأمان بل للمكان الذي لم يصل إليه غيرهم مستلهمين إبداعات القائد وتعليماته مستثمراً ما لديهم من مهارات وقدرات للوصول إلى النتيجة الأميز ساعين للابتكار والتطوير المستمر بأقل جهد ومال ووقت.

ثانياً: الابتكار التنظيمي

يعرف الابتكار التنظيمي اصطلاحاً بأنه: هو كله إبداع أو تحسين أو تقليد لتنظيم معين قد يكون في اعتماد طريقه عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية أو إيجاد إليه تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلّق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم. (بن خديجة، وبوعزيز، 2017)

وتعرف الباحثة الابتكار التنظيمي إجرائياً: بأنه عملية ايجاد أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة لتقديم خدمات جديدة وتحسين على ما هو موجود بطرق جديدة ومبتكرة مما يتطلب تفكيراً إبداعياً وقدرةً على التخلص من القيود المعتادة والتجريب بأفكار جديدة ومزايا مبدعة مبتكرة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة ومستوى الابتكار التنظيمي في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على كافة معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية التابعة للواء القويسمة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة الأردنية التابعة للواء القويسمة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

2023/2024

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضًا للأدب النظري المتعلق بمحاور متغيرات الدراسة التي تقوم على (القيادة الملهمة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي)، بالإضافة للدراسات السابقة ذات العلاقة المتغيرات الدراسة وتقسيمها إلى محورين: الأول يتعلّق بالدراسات العربية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والثاني بالدراسات الأجنبية ذات الصلة في الدراسة الحالية لكل من القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على القيادة الملهمة وأهميتها، وصفات القائد المبتكر ومتطلبات القيادة الملهمة وأبعادها، كما يشتمل على الابتكار التنظيمي وأهميته، وأبعاده.

تناول الأدب النظري الموضوعات التالية: القيادة (مفهوم القيادة، وأنماط القيادة)، والقيادة الملهمة (مفهوم القيادة الملهمة، وعناصر القيادة الملهمة)، والابتكار (مفهوم الابتكار، مراحلها)، الابتكار التنظيمي (مفهومه، وأهميته).

المحور الأول: القيادة

مفهوم القيادة

تمثل القيادة العنصر الأساسي في توجيه وتنظيم الموارد في المؤسسات والمنظمات، لتحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة من قبل الإدارة، كما أن القيادة تحظى بأهمية كبيرة في علم الإدارة لارتباطها في تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية، بالإضافة لتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم ودعمهم لتطوير أداءهم، فالقيادة تسلط الضوء على حشد القوى وتحديد الاتجاه المطلوب وتحفيز الموظفين وشحنهم (السعود، 2020).

وتعرّف القيادة أنها العملية التي من خلالها يتم الارتقاء بمخرجات العمل والاهتمام بالعاملين وإحداث التغيير اللازم لتطوير المؤسسة والعاملين (أبو العلا، 2013).

وعرّف الكبير (2016) القيادة: أنها القدرات المميزة التي يمتلكها القائد للتأثير على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف جاد الرب (2016) القيادة : أنها تنمية روح الفريق والتعاون بين العاملين، من خلال الإدارة الذاتية وتبادل الأدوار في العمل، ووضع البرامج والخطط الزمنية لتحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن استنتاج أبرز ما يميز القيادة من المفاهيم السابقة (صيام، 2017):

- تتميز القيادة بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.
- تعمل القيادة على تحفيز وتوجيه العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية.
- القيادة عمل جماعي يضم جميع العاملين في المؤسسة.
- القيادة تضع الخطط وترسم سياسات العمل، وينعكس ذلك على فاعلية العمل وتطويره.
- وترى الباحثة القيادة: أنها التأثير في الأفراد وتحفيزهم وتعديل سلوكهم من خلال المواقف، وبتّ روح التعاون بين العاملين، داخل البيئة العاملة، من أجل المساهمة في تطوير العمل لتحقيق الأهداف المحددة.

أنماط القيادة

تختلف عملية صنع القرار باختلاف الأسلوب المتبع في نمط القيادة، حيث أن النمط القيادي هو الأسلوب المتكرر من قبل القائد عند التعامل مع العاملين لكسب ثقتهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف.

كما أن هناك العديد من التصنيفات للأنماط القيادة منها (القيادة الدكتاتورية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الملهمه).

-**القيادة الدكتاتورية:** يعمل القائد من خلال هذا النمط على اتباع السلطة الاستبدادية، وإصدار الأوامر ورسم الخطط ووضع القوانين دون مشاركة العاملين، كما أن العمل يعتمد عليه شخصياً ويكون هناك تقصير واضح في حال إبعاده أو تخليه عنه، فلا يسمح للعاملين بالنقاش والمشاركة في اتخاذ القرار، ولا يهتم ببث الروح الإيجابية في العمل وبناء العلاقات الإنسانية بين العاملين، تعزيز الولاء والانتماء لديهم (عابدين، 2001).

-**القيادة الديمقراطية:** عمل القائد من خلال هذا النمط على مشاركة العاملين في السلطة واتخاذ القرار، ورسم الخطط والسياسات بمشاركة العاملين (PAPIN, 1995). فهي تنمي العلاقات الإنسانية بين العاملين، واحترام الآخرين وتحفيزهم، كما تعمل على تعزيز الولاء والانتماء وبث الروح الإيجابية وروح المبادرة والحماس، وتبين أهمية الأدوار التي يقوم بها العاملون في المؤسسة وانجازهم (الأغا وعساف، 2015).

-**القيادة الملهمه:** يعمل القائد من خلال هذا النمط على إيجاد أفق واسع من الإبداع والابتكار في العمل، وتغيير أفكار العديد من الممارسات السابقة لدى العاملين، من خلال غرس الولاء والانتماء في نفوسهم، كما أن القيادة الملهمه تمنح الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتعززه بين العاملين أنفسهم، فهم شركاء في وضع خطط العمل والسعي لتحقيق أهدافه من خلال بث الروح الإيجابية (Amanchukwu, 2015).

القيادة الملهمة Inspirational leadership

وتعدّ القيادة الملهمة من الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على مواكبة التطورات والتغيرات في العمل، كما تمنح القائد المناخ الواسع والمناسب في الإبداع والابتكار، لتحقيق أفضل النتائج في الأداء، كما وتظهر المواهب والطاقات للعاملين، وتمثل نقطة تحول لاستغلال واستثمار الفرص المتاحة في جميع المجالات المختلفة (كنزي، 2012).

تعرف القيادة الملهمة بأنها: فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يجنى منها كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين. (العيساوي، 2018)

كما تعرف على أنها القيادة المميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والساعية الى استدامة العلاقة مع المرؤوسين على النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم. (الرميدي، 2019).

كما يقصد بها القدرة على التأثير بشكل ايجابي على من حولهم وتحفيز الآخرين على النجاح مع توفر فرصًا لتطوير طموحاتهم، بناءً على أفعال ومواقف القائد نفسه. (فريق تحرير إنديد، 2020).

وتتأول آخر تعريفًا للقيادة الملهمة على أنها نمط قيادي يركز على اىصال رؤية مقنعة لفريق العمل، وتعزيز الثقة في نفوس أعضاء الفريق وتنشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل كيان الفريق وتعزيز الاهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين الأفراد. (Joshi & Lazarova, 2009)

ويرى آخر أن القائد الملهم يتميز بوضع رؤية ويحاول تطويرها مع اتباعه وهي رؤية فعالة يخطط لتحقيقها ويكون قدوة يحتذى به، ومتفوقًا أمام أتباعه ويسعى لتطوير نفسه وأتباعه ، والتركيز على بناء الثقة بينه وبين أتباعه ولديه الشجاعة لمواجهة الصعوبات. (Saleh & Ati Mabad , 2009)

وعرفت القيادة الملهمة أيضًا أنها الفن الذي يستخدمه القائد لكسب وجذب احترام واطاعة وولاء العاملين، من خلال تعاونه ومشاركته لهم بالأعمال المطلوبة في سبيل الوصول لأهداف المؤسسة (Harwich & Whipple, 2016).

وتعرف أيضًا أنها قدرة القائد على تغيير أفكار العاملين من خلال توجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق الهدف، وزيادة حجم الثقة بينهم (Amanchukwu, 2015).

ما سبق يتضح لنا أن القيادة الملهمة في مجملها عبارة عن سلوك مهاري يعتمد على شخصية القائد قدرته في التأثير على سلوك تابعيه وتحريك مشاعرهم، والحصول على تأييدهم وطرح رؤية مشتركة تلهمهم وتجعلهم ينضمون إليه لصنع بيئة محفزة ومحركة؛ لإطلاق قدرات الأفراد للوصول إلى أفضل أداء مع تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

خصائص القيادة الملهمة

وتمتاز القيادة الملهمة بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل بالآتي:

الثقة بالنفس: تتمثل الثقة بالنفس بقدرة القائد على إصدار الأحكام والقرارات بناءً على المعرفة والخبرة التي يمتلكها من خلال الممارسات السابقة المختلفة، بالإضافة لثقة بنفسه ومبادئه التي تمنحه القوة والثبات أمام المواقف والمشكلات المختلفة (الفراني، 2020، ص52)

الرؤية المستقبلية: السمة التي يتميز بها القائد لقراءة المعطيات الحالية والسيناريوهات المختلفة لبناء الرؤية المستقبلية لديه التي تسهم في تحسين منظومة العمل والأداء ككل، ورسم الخطط الاستراتيجية والسياسات المستقبلية التي يطمح لتحقيقها وانجازها من خلال العمل الجماعي في المؤسسة (كيلاني، 2022).

التفكير المبني على المخاطر: يعمل القائد من خلال التفكير المبني على المخاطر على وضع السيناريوهات المختلفة ورسم الخطط الاستراتيجية لبناء الرؤية المستقبلية، معتمداً على التغيرات والمخاطر والمشكلات المتوقعة مستقبلاً، حيث تمنحه اكتشاف المشكلات والمصاعب ووضع حلول احتياطية لذلك، وهذا يشكل لدى القائد الوعي الكامل بالمعلومات والاستشعار بالخلل المتوقع قبل حدوثه ومعالجته بشكل مسبق قبل وقوعه (الزبياري، 2009).

الاعتراف بها كأداة للتغيير: أن يعمل القائد على غرس فكرة التغيير والتجديد المستمر لدى العاملين، وأن التطوير يتطلب الإبداع والأفكار المضيئة التي ترفع من سوية الموظف والعمل، لتحقيق الرؤية الإبداعية والتقدم بكافة المجالات في المؤسسة (الموسوي وعبود، 2020).

أبعاد القيادة الملهمة

تتميز القيادة الملهمة في دورها الفعال لتحقيق التميز التنظيمي، إذ تضمنت العديد من ابعاد ساهمت في بروزها ومنها:

1. الرؤية الاستشرافية

القيادة الملهمة والرؤية الاستشرافية هما مفهومان متداخلان بشكل وثيق. هنا بعض الطرق التي تتواصل من خلالها هذه المفاهيم:

تحديد الرؤية: القادة الملهمون لديهم القدرة على تحديد رؤية واضحة ومبتكرة للمستقبل. من خلال الرؤية الاستشرافية، يمكنهم تحديد الفرص والتطورات المحتملة وتصميم استراتيجيات لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

إلهام الآخرين: بمجرد تحديد الرؤية، يجب على القادة الملهمين إلهام الآخرين لتحقيقها. من خلال الاتصال الفعال والتحفيز، يمكنهم تشجيع الفريق على العمل نحو الأهداف الاستراتيجية وتبني الثقافة المناسبة لتحقيق الرؤية.

توجيه الجهود: القادة الملهمون يقودون الجهود نحو تحقيق الرؤية. من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال، يمكنهم توجيه الموارد والجهود لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

التكيف مع التغيير: في عالم يتغير بسرعة، يجب على القادة الملهمين أيضًا أن يكونوا مستعدين للتكيف مع الظروف الجديدة. من خلال الرؤية الاستشرافية، يمكنهم رؤية التغيرات المحتملة والاستجابة بشكل سريع وفعال لتحقيق الرؤية.

تحقيق النجاح: في النهاية، يهدف القادة الملهمون إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال الرؤية الاستشرافية. من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الأداء، يمكنهم خلق القيمة المستدامة وتنمية المنظمة بشكل إيجابي.

بشكل عام، تعتبر الرؤية الاستشرافية أداة قوية في متناول القيادة الملهمة. من خلال القدرة على رؤية المستقبل والتنبؤ بالتغيرات، يمكن للقادة الملهمين تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، تعتبر الإلهام والتحفيز والاتصال الفعال من العوامل الحاسمة لتحقيق الرؤية وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية.

2. الثقة بالنفس

الثقة بالنفس: هي عنصر أساسي في القيادة الملهمة. هنا بعض الطرق التي تتواصل من

خلالها هذه المفاهيم (الفاقي، 2008)

الإلهام والتحفيز: القادة الملهمون الذين يمتلكون ثقة عالية في قدراتهم وقدراتهم لديهم القدرة على إلهام الآخرين والتحفيز لتحقيق الأهداف. من خلال الثقة بالنفس، يمكنهم تشجيع الفريق على تجاوز التحديات والوصول إلى الإمكانيات الكاملة.

اتخاذ القرارات الجريئة: القادة الملهمون يمتلكون الثقة لاتخاذ القرارات الصعبة والجريئة. من خلال الثقة بالنفس، يمكنهم توجيه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية وتبني المخاطر اللازمة لتحقيق النجاح.

القيادة بالنموذج: القادة الملهمون يعرضون الثقة بالنفس من خلال أفعالهم وسلوكهم. من خلال القيادة بالنموذج، يمكنهم تعزيز الثقة والاحترام في الفريق وتنمية الثقافة الإيجابية.

التحمل في الأزمات: في الأوقات الصعبة، القادة الملهمون الذين يمتلكون ثقة عالية في قدراتهم يتمكنون من التحمل على الأزمات والضغط. من خلال الثقة بالنفس، يمكنهم توجيه المنظمة خلال الفترات العصيبة والاستجابة بشكل فعال للتحديات.

تنمية الآخرين: القادة الملهمون يعززون الثقة بالنفس في الآخرين من خلال التوجيه والإرشاد. من خلال تنمية القادة المحتملين، يمكنهم تعزيز القدرة التنظيمية وضمان الاستمرارية على المدى الطويل.

بشكل عام، تعتبر الثقة بالنفس عنصراً حاسماً في القيادة الملهمة. من خلال الثقة في قدراتهم وقدراتهم، يمكن للقادة الملهمين إلهام الآخرين، واتخاذ القرارات الجريئة، والقيادة بالنموذج، والتحمل على الأزمات، وتنمية الآخرين لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

تمكين المعلمين

تمكين المعلمين: هو عنصر أساسي في القيادة الملهمة في السياق التعليمي. هنا بعض

الطرق التي تتواصل من خلالها هذه المفاهيم (طياره، 2018):

توفير الدعم: القادة الملهمون يعرفون أهمية توفير الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق النجاح. من

خلال تمكين المعلمين، يمكنهم توفير الموارد والتدريب اللازمين لتحسين التدريس والتعلم.

تشجيع الاستقلالية: القادة الملهمون يعطون المعلمين الحرية لاتخاذ القرارات وتحديد أفضل

السبل لتحقيق الأهداف التعليمية. من خلال تمكين المعلمين، يمكنهم تشجيع الاستقلالية

والابتكار في الفصل الدراسي.

تنمية المهارات: القادة الملهمون يعرفون أهمية تنمية المهارات المهنية للمعلمين لتحقيق النجاح

على المدى الطويل. من خلال تمكين المعلمين، يمكنهم توفير الفرص المناسبة للتنمية

المهنية المستمرة.

تعزيز الثقة: القادة الملهمون يعملون على تعزيز الثقة بالنفس بين المعلمين من خلال

الاعتراف بالإنجازات والتقدير على الجهد. من خلال تمكين المعلمين، يمكنهم بناء الثقة

والاحترام في المجتمع المدرسي.

تحقيق الرفاهية: القادة الملهمون يعرفون أهمية تحقيق الرفاهية بين المعلمين لتحقيق النجاح

على المدى الطويل. من خلال تمكين المعلمين، يمكنهم تعزيز الصحة العقلية والرفاهية في

مكان العمل.

بشكل عام، تعتبر تمكين المعلمين عنصراً حاسماً في القيادة الملهمة في السياق التعليمي. من خلال توفير الدعم، وتشجيع الاستقلالية، وتنمية المهارات، وتعزيز الثقة، وتحقيق الرفاهية، يمكن للقيادة الملهمين تمكين المعلمين لتحقيق النجاح في الفصل الدراسي وتحسين نتائج التعلم.

3. الحساسية تجاه المتغيرات البيئية (خطابية و العبد الرحمن 2022)

الحساسية تجاه المتغيرات البيئية هي عنصر مهم في القيادة الملهمة، خاصة في العالم الحديث الذي يتغير بسرعة متزايدة. هنا بعض الطرق التي تتواصل من خلالها هذه المفاهيم:

الاستجابة للتحديات البيئية: القادة الملهمون الذين يظهرون الحساسية تجاه المتغيرات البيئية يتمكنون من الاستجابة بشكل فعال للتحديات البيئية الجديدة. من خلال فهم التأثيرات البيئية المحتملة، يمكنهم تطوير الاستراتيجيات المستدامة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

تبني الممارسات المستدامة: القادة الملهمون يعرفون أهمية حماية البيئة لتحقيق الرفاهية على المدى الطويل. من خلال الحساسية تجاه المتغيرات البيئية، يمكنهم تبني الممارسات المستدامة وتشجيع السلوك البيئي الإيجابي في المنظمة.

الابتكار البيئي: القادة الملهمون يستفيدون من الفرص البيئية الجديدة من خلال الابتكار والريادة. من خلال الحساسية تجاه المتغيرات البيئية، يمكنهم تطوير الحلول البيئية الجديدة وتبني التكنولوجيات الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية.

تنمية الثقافة البيئية: القادة الملهمون يعملون على تنمية الثقافة البيئية الإيجابية في المنظمة. من خلال الحساسية تجاه المتغيرات البيئية، يمكنهم تعزيز الوعي البيئي والالتزام بالاستدامة في جميع جوانب العمل.

تحقيق القيمة على المدى الطويل: في النهاية، القادة الملهمون الذين يظهرون الحساسية تجاه

المتغيرات البيئية يهدفون إلى تحقيق القيمة على المدى الطويل. من خلال الاستدامة

البيئية، يمكنهم خلق القيمة للمساهمين وضمان النجاح المستدام للمنظمة.

بشكل عام، تعتبر الحساسية تجاه المتغيرات البيئية عنصراً حاسماً في القيادة الملهمة. من

خلال الاستجابة للتحديات البيئية، وتبني الممارسات المستدامة، والابتكار البيئي، وتنمية الثقافة

البيئية، وتحقيق القيمة على المدى الطويل، يمكن للقادة الملهمين توجيه المنظمات نحو النجاح

المستدام في عالم يتغير بسرعة متزايدة.

أهداف القيادة الملهمة

ومما سبق يتضح لنا أن القيادة الملهمة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف بل ويعتبرها البعض

وظائف لها وهي كالتالي، كما يراها (العيساوي، 2018):

- قيادة تهدف إلى تحريك الأفراد أو جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- قيادة تعمل على تنمية روح التعاون عن طريق عدالة توزيع المهام، وتفاذي التعارض بينهم.
- قيادة توجه الأفراد، وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهتم في مجال العمل كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.
- قياده تفعل المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل فهي أساس فن القيادة.
- قيادة تسهل علاقات التلاحم بين الجماعة وتيسر سبل الاتصال فيما بينهم.

بالإضافة لما سبق من أهداف للقيادة الملهمة يمكن أيضاً للقادة الملهمين تمكين الآخرين من

تطوير شغفهم بعملهم وكيفية تحقيقه وتطوير مواهب من حولهم ويمكنهم مساعدة مؤسساتهم على

الإزدهار من خلال إظهار التزامهم بعملهم وقيمهم .

المحور الثاني: الابتكار التنظيمي

مفهوم الابتكار التنظيمي

يعدّ الابتكار التنظيمي مطلبًا مهمًا في المؤسسات التعليمية لما له من أثر في إبداع أفكار جديدة تسهم في تحقيق المدرسة لرؤيتها وأهدافها.

تقوم فكرة الابتكار على ما تفرضه البيئة المحيطة بالمدرسة من متطلبات لأداء العمل المدرسي بطريقة ابتكارية، وهنا يعرف أبو سنيمة (2020,11) الابتكار التنظيمي بأنه: " قدرة الإدارة المدرسية ممثلة بقياداتها والعاملين فيها على ممارسة الأنشطة المدرسية والأعمال الإدارية بجوانبها (الإدارية والتقنية والإضافية) بطرق إبداعية جديدة بما يحقق أهداف المدرسة".

كما يعرف سيميك (Simsek,2019,598) الابتكار التنظيمي بأنه: "قدرة الإدارة المدرسية على أداء أعمالها المختلفة والمنافسة في الوقت نفسه مثل البحث عن موارد جديدة للمدرسة والكفاءة والمرونة والمواءمة والتكيف والابتكار الكلي والابتكار التدريجي واستراتيجية النمو وتحقيق الأرباح"

يعرّف مسلم (2015) الابتكار التنظيمي بأنه: "القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية، والعمل بها بطريقة تساعد على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة؛ والابتكار في الأداء والسلوك الإداري، ويشمل ابتكار تقنيات جديدة وطرق تدريب حديثة، وابتكار الحلول لبعض المشكلات الإنسانية والمادية للمنظمة".

وتعرّف الباحثتان (خولة & صالح، 2019)

- يعرف الابتكار التنظيمي بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو تجديد في عملية الانتاج او توزيع هذه السلعة أو الخدمة: أي أنه يتضمن مختلف نشاطات المنظمة واشترط تقديم منتجات جديدة.

- ينظر للابتكار التنظيمي بأنه مجموعة القدرات التي تتميز بها المنظمات الرائدة والتي تسعى من خلالها لتحديث وتطوير إجراءات العمل وتطوير مواردها البشرية من أجل تحديث وتجديد عملياتها الانتاجية وابتكار منتجات جديدة للحفاظ على موقعها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية ونشاطاتها.

- هو كل إبداع أو تحسين أو تقليد لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية أو ايجاد آلية تساعد على الخلق والابداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي...الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو باليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم.

وهنا يتضح من التعريفات السابقة أن الابتكار التنظيمي يشير الى قدرة المؤسسة التعليمية على استثمار مواردها الداخلية الخارجية لتحسين اتخاذ القرارات ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة بكفاءة.

كما وتعرف الباحثة بأن الابتكار التنظيمي قدره المدرسة على ممارسه العمل الإداري من خلال تقديم أفكار إبداعية ابتكارية جديدة في ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة في جوانبها (التعليمية والإدارية والتقنية والترفيهية) لتحقيق التميز في أداء مهامها

ومما سبق نستنتج أن الابتكار التنظيمي هو ممارسات، أو أفعال التي تؤدي الى التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة في الإدارة، وكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد اللذين يتفاعلون معا لتحقيق أهداف المنظمة أي أنه عملية خلق آلية تساعد على الإبداع من طرف العاملين وتحويل أفكار جديدة إما داخلية أو خارجية إلى مخرجات تطبيقية تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة.

أهمية الابتكار التنظيمي

تقدر أهمية الابتكار التنظيمي من المزايا التي يوفرها والتي هي كالاتي، كما بينتها، (مفتاحي،2016)

تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد " والمتمثلة بالمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات". بالإضافة الى الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات. والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. و حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

أشكال الابتكار التنظيمي

-الابتكار الاداري

عرفه (نجم ، 2023) بأنه مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار وهو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة ويلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة .

- الابتكار التقني

كما عرف على أنه الابتكار مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية وليست المسألة في التغيير

التكنولوجي الذي قد يظهر فإذا لم يلاحظ الزبائن سلعه على أنها جديدة فإنها لا تكون ابتكارية ويقول (دراكر) أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار و التسويق.(شيشة،2023)

-الابتكار الإضافي

يعرفه (أبو حلوب، 2015) بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية كان يقوم محترف والتسويق بتطوير برامج تسويقية بمساعدة الزبائن وتعزيز برامج خدمة عامة فريدة يعد هذا ابتكار إضافي.

وتبين (عبيد،2016) أن الابتكار الإضافي يرتكز على الاهتمام بالزبون تقديمي خدمات إضافية تجعله أكثر رضا عن المؤسسة لذلك فمن الضروري الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية تنطلق من تهمين كفاءتها مواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل تحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز ميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي

توجد في جميع المنظمات وعلى كل المستويات في الهيكل التنظيمي فرص للابتكار في الإدارة، وقد توصلت التجارب في الماضي على أنه يندر أن يقع المديرين تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم في من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزون من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم ففي حقيقه الأمر يمنح معظم المديرين قدرًا أكبر من الحرية التي يستخدمونها في إنجاز أعمالهم وكذلك من النادر أن ينسب نقص الابتكار إلى مستويات إدارية عليا تتميز بقصر النظر.

كما يوضح (Rasalzada,2007) أن العوامل الشخصية من بين العوامل التي تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي ومن أهم هذه العوامل. المرونة, الاستقلالية, الانفتاح على الآخرين , الثقة الذاتية النشاط والدافعية.

أما (Gilson et al, 2005) قد أكد أنه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل ومن بين هذه العوامل (اللامركزية) التي تساهم في تحفيز الفرد على الابتكار القيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي والتي تعد العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقسيم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عملا المنظمة فضلاً عن الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم.

الدراسات السابقة

سيتناول هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مرتبةً وفقاً لتسلسلها

الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة

هدفت دراسة الجارية والعشماوي (2023) إلى التعرف على العلاقة ما بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. حيث اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة المكونة من (31) فقرة لجمع البيانات، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (410) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر، و أظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة بحسب متغيري الدرجة الوظيفية وطبيعة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة شغل منصباً إدارياً، ووفقاً لمتغير اعتماد الكلية لصالح فئة معتمدة، و وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة.

وأشارت دراسة الدغمي (2024) إلى التحقق من الدور الوسيط للقيادة الملهمة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة ودمج معلمي الطلاب ذوي صعوبات التعلم في مكان العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة تم توزيعها على (320) معلماً للطلاب ذوي صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية تم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الملهمة أثراً إيجابياً في دمج المعلمين ذوي صعوبات التعلم. كما أن الشخصية القوية تعزز اندماج معلمي صعوبات التعلم في مكان العمل، ووجود علاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة ودمج معلمي الطلاب ذوي صعوبات التعلم في مكان العمل تتوسطها القيادة الملهمة.

وجاءت دراسة طه (2021) للتحقق من الدور الوسيط للقيادة الملهمة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة ودمج معلمي الطلاب ذوي صعوبات التعلم في مكان العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينتين الأولى قوامها (162) من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات ، والثانية قوامها (311) من العاملين بجامعة مدينة السادات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، وارتفاع مستوى البراعة التنظيمية لجامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، وارتفاع مستوى التماثل التنظيمي في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية ، ووجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة طردية بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي .

هدفت دراسة النجم وآخرون (2016) إلى معرفة وتحديد تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة وذلك بالتطبيق على العاملين بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من (33) سؤال ، وبلغ حجم العينة (363) مفردة ، وتم تجميع البيانات من العاملين محل البحث وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة، وكان أكثر أبعاد القيادة الملهمة تأثيراً على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة هي الحماس والنمو وتقدير الآخرين يليه تحويل الأفكار إلى أفعال يليه بناء المستقبل.

هدفت دراسة Hidayah و Baharun (2023) إلى معرفة دور القيادة الملهمة في سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في مدرسة بوندوك الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج نوعي كمصدر لجمع البيانات، مع تقنيات جمع البيانات من خلال الدراسات الأدبية والوثائق والمقابلات المنظمة. تقنيات تحليل البيانات، وأظهرت النتائج الدراسة أن جهود القادة لتطبيق القيادة الملهمة في بناء سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في المدارس الداخلية الإسلامية هي: اتخاذ المبادرات، وتعزيز المنظمات، والعمل كقدوة ورؤى، وبناء اتصالات قوية ومثمرة، وتطوير الإمكانيات، والممارسات التعاونية. والعمل الجماعي وبناء العلاقات العاطفية والابتكار.

هدفت دراسة Devin & Asadollahi (2021) إلى التحقق من الدور الوسيط لروح الدعاية لدى المدرب فيما يتعلق بالقيادة التحويلية (الملهمة) للمدربين وتحفيز نخبة الرياضيين لتحقيق الإنجاز الرياضي ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي شمل المجتمع الإحصائي للدراسة جميع الرياضيين في الفرق الرياضية للرجال والسيدات في مقاطعة خراسان الرضوية الموجودين في الدوريات الأولى في البلاد عام (1399) بإجمالي (268) شخصاً، تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية البسيطة ، وكانت أداة الدراسة الاستبانة والإجابة على الاستبيانات القياسية الخاصة بالتحفيز الرياضي الإسماعيلي (2014)، والقيادة التحويلية لباس وأوليفيه (2000)، والحنان لمارتن وآخرين. (1988). تم التأكد من محتوى الاستبيانات وصلاحياتها الظاهرية من قبل أساتذة الإدارة الرياضية. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية (الملممة) وروح الدعابة للمدربين لهما تأثير كبير على دافعية الإنجاز الرياضي لدى الرياضيين. تلعب الفكاهة أيضاً دوراً وسيطاً في تأثير القيادة التحويلية على دوافع التطور الرياضي لدى الرياضيين. ووفقاً للنتائج، يمكن للمدربين أن يصبحوا قادة تحويليين يلهمون الرياضيين ويقودونهم إلى مستويات أعلى من النجاح.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي

هدفت دراسة ديب والبهلول (2018) الى التعرف على العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، ا تم اتباع المنهج الوصفي لتحقيق الهدف من الدراسة ، وكانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من العاملين في الكليات في جامعة تشرين وبلغت (175) استبانة تم استرداد (134) استبانة منها، كان صالحاً منها للاستخدام وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة، وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة، كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين.

هدفت دراسة عبد العظيم (2023) إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي

لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وقد بلغت (250) شخص من العاملين بالمؤسسات الرياضية من المحافظات الحدودية بمديرية الشباب والرياضية الأخصائيين بالرعاية الطلابية بالجامعة من المحافظات الحدودية. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في المحافظات الحدودية.، وإلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال المرتبط برسالة ورؤية وهدف المؤسسة، ورسم السياسات والإجراءات، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة يعمل على زيادة القدرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة، كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

وهدف دراسة عباس (2023) إلى معرفة أثر طريقة الابتكار التنظيمي في تحصيل طالبات الصف الرابع العلمي في مادة الفيزياء.. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج التجريبي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من (64) طالبة تم تقسيمهن بطريقة عشوائية الى مجموعتين الأولى تجريبية وعددها (32) طالبة والمجموعة الثانية ضابطة وعددها (32) طالبة، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين المجموعة التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي لصالح المجموعة التجريبية، أي أن الطريقة المستخدمة في التدريس كانت ذات فاعلية في تدريس مادة الفيزياء.

هدفت دراسة سالم (2024) الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت اداة الدراسة من استبانة مكونة من (40) فقرة التي جرى وفقها جمع البيانات وتحليلها، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (50) مدير ومسؤول في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للأنظمة

الإلكترونية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وتأثير قوي بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

هدفت دراسة تشانغ، دبليو، تسنغ وآخرون (2023) إلى معرفة كيف للسياق الاجتماعي و سياق إدارة الأداء أن يعملًا معًا على تحسين أداء الابتكار التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لمسحي. وتكونت عينة الدراسة من (301) موظفًا في المنظمات الصينية. وأظهرت نتائج الدراسة أن السياق الاجتماعي و سياق إدارة الأداء يتوسطان بشكل كامل في تأثيرات السلامة النفسية والجماعية ومسافة القوة على أداء الابتكار. بالإضافة إلى أن تقدم النتائج التي توصلت إليها الدراسة رؤى حول كيفية قيام الشركات بتطوير سياقات الإدارة لتعزيز أدائها الابتكاري، مما يساهم في كل من البحث والممارسة في إدارة الابتكار.

هدفت دراسة Sung, & Kim (2021) إلى إجراء دراسة تطبيقية حول أثر إدارة التغيير على الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري في القطاع العام. البيانات المستخدمة للتحليل هي استطلاع الاعتراف بالخدمة العامة لعام (2018 الذي أجراه KIPA) لمعهد الكوري للإدارة العامة. تم إجراء التحليل الكلي لعملية Hayes. وظهرت نتائج التحليل أن عوامل إدارة التغيير لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري والابتكار التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، لعب السلوك الابتكاري للموظفين العموميين دوراً وسيطاً بين إدارة التغيير والابتكار التنظيمي. وتم التأكيد على أن السلوك الابتكاري لأعضاء المنظمة أمر ضروري لتحقيق الابتكار التنظيمي. ومن بين عوامل إدارة التغيير، كان للمشاركة والتواصل أكبر تأثير على السلوك الابتكاري والابتكار التنظيمي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات

بالاطلاع على الدراسات السابقة يتّضح أن هناك العديد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي، قد اختلفت مجتمعاتها وتعددت أدواتها والمنهجية التي اتبعتها.

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الملهمة مثل دراسة الجارية والعشماوي (2023) ودراسة الدغمي (2024)، أما من حيث تناولها لموضوع الابتكار التنظيمي فقد تشابهت مع دراسة تشانغ، دليو سانج واخرون (2023) كما تشابهت الدراسة الحالية من حيث اختيار منهجية الدراسة مع كل من دراسة الدغمي (2024) التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي.

أما من حيث أداة الدراسة فقد تشابهت الدراسة الحالية باختيارها للاستبانة مع عدّة دراسات سابقة مثل دراسة الجارية والعشماوي (2023)، ودراسة سالم (2024). كما وتشابهت عيّنة الدراسة الحالية المتمثلة بالمعلمين مع دراسة الدغمي (2024)، في حين اختلفت مع دراسة الجارية والعشماوي (2023) ودراسة طه (2021) التي تمثلت بالمديرين والعاملين.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وتحديد منهجية الدراسة الملائمة وكيفية اختيار العينة، وسوف تستفيد من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة وفي تحديد الوسائل الاحصائية المناسبة التي سوف يتم الاعتماد عليها استخلاص النتائج كما سوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في توضيح آلية مناقشة النتائج وتفسيرها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها قامت بالربط بين القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي حيث لم يتم الربط بينهما في دراسات أخرى على حدّ علم الباحثة، كما

تميّزت الدراسة بتسليط الضوء على أسلوب القيادة الملهمه وتطبيقها في المدارس الخاصّة التي تعد من أنواع القيادة الفعالة في تطوير مهارات الكادر الإداريّ والمعلمين كما تميّزت بتناولها لمصطلح ابتكار التنظيمي الذي يركز على العمل والتعاون بين الموظفين والتحسين من بيئة العمل.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وكذلك الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وذلك على النحو التالي.

منهج البحث المستخدم

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (2608) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة من معلمين ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة عمان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويوضح الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

خصائص عينة الدراسة

يُبين جدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية (الجنس،

المؤهل العلمي الخبرة):

الجدول رقم (3-1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	111	32.1%
	أنثى	235	67.9%
	المجموع	346	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	64.2%
	دراسات عليا	124	35.8%
	المجموع	346	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	97	28%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	110	31.8%
	10 سنوات فأكثر	139	42.2%
	المجموع	346	100%

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري

والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول تمحور حول القيادة الملهمة وتم الاستعانة

بدراسة الجارية والعشماوي (2023) ، الدغمي (2024) في تطويره وتم توزيع القيادة الملهمة على أربعة

مجالات وهي (الرؤية الاستشرافية ، الثقة بالنفس ، تمكين المعلمين ، الحساسية تجاه المتغيرات البيئية)

وتمحور الجزء الثاني حول الابتكار التنظيمي وتم الاستعانة بدراسة عبدالعظيم (2023) ، عباس (2023)

وبدراسة سالم (2024) في تطويره وتم توزيع الابتكار التنظيمي على خمسة مجالات وهي (الأصالة ،

الحساسية للمشكلات ، المرونة ، القدرة على التحليل، المجازفة).

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) فقرة حيث تكون الجزء الأول المتعلق بالقيادة الملهمة من (25) فقرة وتكون الجزء الثاني المتعلق بالابتكار التنظيمي من (21) فقرة ، كما هو موضح في الملحق (1) وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية والأصول ومناهج وطرق التدريس بلغ عددهم (8) محكمين ملحق (2) طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول القيادة الملهمة إلى (25) فقرة بعد إضافة فقرة إلى الاستبانة في صورتها الأولية وتكون الجزء الثاني المتعلق بالابتكار التنظيمي من (22) فقرة بعد إضافة فقرة إلى الاستبانة في صورتها الأولية ويبين الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية والجدول رقم (3-2) يبين الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها، وأرقامها.

الجدول رقم (3-2) مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الملهمه	1	الرؤية الاستشرافية	7	7-1
	2	الثقة بالنفس	6	13-8
	3	تمكين المعلمين	6	19-14
	4	الحساسية تجاه المتغيرات البيئية	6	25-20
		مجموع الفقرات	25	25-1
الابتكار التنظيمي	1	الأصالة	4	4-1
	2	الحساسية للمشكلات	4	8-5
	3	المرونة	5	13-9
	4	القدرة على التحليل	5	18-14
	5	المجازفة	4	22-19
		مجموع الفقرات	22	22-1
		المجموع الكلي للفقرات	47	

تصحيح أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد تدرج ليكرت الخماسي حيث قامت بتحديد خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات العينة على أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3-3) هذه المعايير.

الجدول (3-3) معايير الحكم على الفقرة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

صدق البناء لأداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق بناء الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لكل جزء، ويبين الجدولان (3-4) و(3-5) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الدرجة الكلية لكل جزء.

الجدول رقم (3-4): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة المهمة مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.73**	0.64**	14	0.91**	0.83**
2	0.83**	0.71**	15	0.82**	0.78**
3	0.89**	0.80**	16	0.84**	0.75**
4	0.87**	0.80**	17	0.82**	0.72**
5	0.88**	0.88**	18	0.86**	0.79**
6	0.82**	0.75**	19	0.86**	0.77**
7	0.85**	0.83**	20	0.83**	0.77**
8	0.67**	0.45**	21	0.87**	0.80**
9	0.76**	0.68**	22	0.77**	0.72**
10	0.85**	0.74**	23	0.85**	0.82**
11	0.87**	0.84**	24	0.78**	0.77**
12	0.85**	0.82**	25	0.81**	0.73**
13	0.60**	0.65**			

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة الدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.60-0.91) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.45-0.88) وهي قيم دالة إحصائياً.

الجدول رقم (3-5): قيم معاملات ارتباط فقرات الابتكار التنظيمي مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	0.94**	0.81**	12	0.85**	0.84**
2	0.90**	0.77**	13	0.84**	0.80**
3	0.90**	0.68**	14	0.73**	0.68**
4	0.91**	0.81**	15	0.90**	0.81**
5	0.86**	0.68**	16	0.91**	0.79**
6	0.74**	0.69**	17	0.86**	0.83**
7	0.86**	0.77**	18	0.87**	0.83**
8	0.90**	0.85**	19	0.89**	0.84**
9	0.80**	0.75**	20	0.88**	0.76**
10	0.87**	0.81**	21	0.51**	0.43**
11	0.74**	0.59**	22	0.79**	0.76**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول الرقم (3-5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.51-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.43-0.85) وهي قيم دالة إحصائياً

ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول (3-6) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول رقم (3-6) قيم معاملات الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الملهمة	الرؤية الاستشرافية	7	0.93
	الثقة بالنفس	6	0.85
	تمكين المعلمين	6	0.92
	الحساسية تجاه المتغيرات البيئية	6	0.90
	القيادة الملهمة ككل	25	0.96
الابتكار التنظيمي	الأصالة	4	0.93
	الحساسية للمشكلات	4	0.86
	المرونة	5	0.87
	القدرة على التحليل	5	0.91
	المجازفة	4	0.76
	الابتكار التنظيمي ككل	22	0.96

يبين الجدول (3-6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة الكلية حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.85-0.93) لجزء القيادة الملهمة وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.76-0.93) لمجالات الابتكار التنظيمي وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96).

إجراءات الدراسة

1. تطوير أداة الدراسة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل على الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
2. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من جامعة الشرق الأوسط وتوجيهها للجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

4. تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

5. تفرغ استجابات العينة باستخدام برنامج (SPSS) ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ثم

تعميمها, وضع توصيات مناسبة يستفيد منها الآخريين بناء على النتائج التي تم استخراجها.

المعالجة الإحصائية

- إيجاد معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.

- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الاستبانة.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة

في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة القيادة الملهمة ويوضح الجدول رقم (4-7) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة

ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

درجة الممارسة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.67	4.00	الثقة بالنفس	1	2
مرتفعة	0.75	3.99	تمكين المعلمين	2	3
مرتفعة	0.67	3.94	الرؤية الاستشرافية	3	1
مرتفعة	0.69	3.86	الحساسية تجاه المتغيرات البيئية	4	4
مرتفعة	0.63	3.94	القيادة الملهمة ككل		

يبين الجدول رقم (4-7) أنّ درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة

الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة بوسط

حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.63) وجاءت درجة ممارسة القيادة الملهمة على المجالات

الفرعية كما يلي: جاء (الثقة بالنفس) بالرتبة الأولى بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري

(0.67) وبدرجة مرتفعة وجاء بالرتبة الثانية مجال (تمكين المعلمين) بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة وجاء مجال (الرؤية الاستشرافية) في الرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة وجاء بالرتبة الرابعة مجال (الحساسية تجاه المتغيرات البيئية) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة.

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات القيادة الملهمة وعلى كل مجال وتظهر الجداول (8،9،10،11) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الرؤية الاستشرافية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.87	4.03	يحدّد الأعمال التي تخدم الرؤية المستقبلية للمدرسة	1	4
مرتفعة	0.85	4.02	يستخدم الاستراتيجيات التي تتوافق مع تغيّرات العصر	2	1
مرتفعة	0.87	4.01	يستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر لمدرسته	3	3
مرتفعة	0.87	3.97	يتبنى مبدأ الالتزام نحو تحقيق رؤية المدرسة.	4	7
مرتفعة	0.87	3.92	يقوم بصياغة الخطة الاستراتيجية بدقة.	5	2
مرتفعة	1.03	3.88	يُشرك المعلمين في تحديد التوجهات المستقبلية.	6	5
مرتفعة	0.98	3.73	يشارك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة	7	6
مرتفعة	0.67	3.94	الرؤية الاستشرافية (الكلي)		

يبين جدول الرقم (4-8) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الرؤية الاستراتيجية) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.67) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.73-4.03) وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها (يحدّد الأعمال التي تخدم الرؤية المستقبلية للمدرسة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة (6) والتي نصها (يشارك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الثقة بالنفس) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	1	يبرز ثقته بنفسه بأقواله وأفعاله	4.12	0.93	مرتفعة
8	2	يعتقد بسلامة قرارته فيما يتعلّق بالعمل	4.08	0.81	مرتفعة
12	3	يسعى لتطوير نفسه من خلال مواكبة ما هو جديد في مجال عمله	4.07	0.90	مرتفعة
11	4	يعزّز الثقة لدى المعلمين لتطوير العمل المستدام.	3.94	0.95	مرتفعة
10	5	يدرك بأن المعلمين على معرفة بجهوده وإمكاناته.	3.92	0.90	مرتفعة
13	6	يقبل آراء المعلمين في قراراته ويعدل عنها.	3.84	1.00	مرتفعة
		الثقة بالنفس (الكلي)	4.00	0.67	مرتفعة

يبين جدول رقم (4-9) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لفقرات مجال (الثقة بالنفس) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.67) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.84-4.12) وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (يبرز ثقته بنفسه بأقواله وأفعاله) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة (13) والتي

نصها (يتقبّل آراء المعلمين في قراراته ويعدل عنها) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المهمة لفقرات مجال (تمكين المعلمين) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.97	4.05	يقدم الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة المتعددة.	1	14
مرتفعة	0.93	4.04	يشجع المعلمين على الأفكار الابتكارية في العمل	2	18
مرتفعة	0.92	4.00	يهيئ للمعلمين مناخاً تنظيمياً تسوده العلاقات الإنسانية بسهولة ومرونة.	3	19
مرتفعة	0.94	3.97	يساهم في إكساب المعلمين المعارف ومهارات العمل الجديدة	4	17
مرتفعة	0.93	3.95	يفوض المعلمين في المهام الملائمة لإمكاناتهم وقدراتهم.	5	16
مرتفعة	0.93	3.93	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم	6	15
مرتفعة	0.75	3.99	تمكين المعلمين (الكلي)		

يبين جدول رقم (4-10) أن درجة ممارسة القيادة المهمة لفقرات مجال (تمكين المعلمين) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.75) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.93-4.05) وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (يقدم الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة المتعددة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة (15) والتي نصها (يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة .

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة
الملهمة لفقرات مجال (الحساسية تجاه المتغيرات البيئية) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	رقم الفقرة في المجال
مرتفعة	0.91	3.92	يوظف نقاط التحسين والقوة في البيئة الداخلية للمدرسة	1	24
مرتفعة	0.84	3.91	ينطلق في معالجته للمشكلات التي تواجهه في العمل من الإمكانيات المتاحة لديه.	2	22
مرتفعة	0.89	3.89	يجمع المعلومات البيئية ذات العلاقة بالعمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.	3	20
مرتفعة	0.93	3.82	يعتمد الواقعية عند تحديد احتياجات بيئة العمل	4	21
مرتفعة	1.00	3.81	يتفهم رغبات المعلمين سعياً لتحقيقها.	5	25
مرتفعة	0.94	3.80	يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة	6	23
مرتفعة	0.69	3.86	الحساسية تجاه المتغيرات البيئية (الكلي)		

يبين الجدول رقم (4-11) أن درجة ممارسة القيادة المهمة لفقرات مجال (الحساسية تجاه المتغيرات

البيئية) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.69) وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات (3.80-3.92) وجاءت الفقرة رقم (24) والتي نصها (يوظف نقاط التحسين والقوة في البيئة

الداخلية للمدرسة) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة

وجاء الفقرة رقم (23) والتي نصها (يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة) بالرتبة الأخيرة

بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الابتكار التنظيمي ويوضح الجدول رقم (4-12) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لمستوى الابتكار التنظيمي مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
4	1	القدرة على التحليل	3.93	0.76	مرتفع
1	2	الأصالة	3.91	0.78	مرتفع
5	3	المجازفة	3.90	0.75	مرتفع
2	4	الحساسية للمشكلات	3.88	0.78	مرتفع
3	5	المرونة	3.77	0.73	مرتفع
		الابتكار التنظيمي ككل	3.88	0.67	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-12) أنّ مستوى الابتكار التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.67) وجاء مستوى الابتكار التنظيمي على المجالات الفرعية كما يلي: جاء مجال (القدرة على التحليل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى مرتفع وجاء بالرتبة الثانية مجال (الأصالة) بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع وجاء مجال (المجازفة) في الرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع وجاء بالرتبة الرابعة مجال (الحساسية للمشكلات) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال (المرونة) بوسط حسابي (3.77) وانحراف

معياري (0.73) وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات الابتكار التنظيمي وعلى كل مجال وتظهر الجداول (13،14،15،16،17) هذه النتائج.

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يوظف تقنيات متطورة غير مستعملة سابقاً في عمله	3.98	0.91	مرتفع
3	2	يعمل على تطوير مهارات لمواكبة التطور التكنولوجي للحدثة	3.90	0.98	مرتفع
2	3	يستخدم أساليب متجدده تميزه في مجال العمل	3.90	0.95	متوسط
4	4	يحرص على التغيير المستمر والعصرنة في تقديم عملك	3.87	0.97	متوسط
		الأصالة (الكلي)	3.91	0.78	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-13) أن مستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (الأصالة) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.78) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.87-3.98) وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (يوظف تقنيات متطورة غير مستعملة سابقاً في عمله) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة (4) والتي نصها (يحرص على التغيير المستمر والعصرنة في تقديم عملك) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.97).

الجدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي

لفقرات مجال (الحسابية للمشكلات) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يملك درجة عالية من الوعي بالأمور المتعلقة بأنظمة العمل.	4.00	0.93	مرتفع
7	2	يُعد خطة خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في المدرسة.	3.88	0.92	مرتفع
5	3	يتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل حدوثها	3.84	0.99	مرتفع
8	4	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلم في العمل	3.80	0.96	مرتفع
		الحسابية للمشكلات (الكلي)	3.88	0.78	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-14) أن مستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (الحسابية للمشكلات)

جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.78) وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات (3.80-4.00) وجاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها (يملك درجة عالية من الوعي بالأمور

المتعلقة بأنظمة العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.93)

وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها (يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي

يعاني منها المعلم في العمل) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.96).

الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار
التنظيمي لفقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	يوجّه أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث مع المعلمين في العمل.	4.03	0.85	مرتفع
13	2	يتقبل النقد البناء لتحقيق الفائدة لمكان العمل والتطوير المستمر.	3.80	0.99	مرتفع
12	3	يمتلك القدرة على رؤية الأشياء من اتجاهات متعددة مختلفة.	3.78	0.98	مرتفع
10	4	يحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	3.70	1.03	مرتفع
11	5	يتخلى عن أسلوب العمل في ظل تغير الظروف	3.54	1.02	متوسط
		المرونة (الكلي)	3.77	0.73	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-15) أن مستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (المرونة) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.73) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.54-4.03) وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (يوجّه أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث مع المعلمين في العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة (11) والتي نصها (يتخلى عن أسلوب العمل في ظل تغير الظروف) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.02).

الجدول رقم (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي

لفقرات مجال (القدرة على التحليل) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
14	1	يملك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.00	0.90	مرتفع
18	2	يشجع معلميه على تطوير قدراتهم المتعددة.	3.99	0.95	مرتفع
17	3	يواكب التكنولوجيا الحديثة في أسلوب العمل.	3.96	0.90	مرتفع
16	4	يستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	3.89	0.95	مرتفع
15	5	يملك القدرة على تنظيم أفكار معلميه	3.82	0.99	مرتفع
		القدرة على التحليل (الكلي)	3.93	0.76	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-16) أن مستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (القدرة على التحليل)

جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.76) وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات (3.82-4.00) وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (يملك القدرة على اقتراح حلول

سريعة لمواجهة مشاكل العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري

(0.90) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة الفقرة (15) والتي نصها (يملك القدرة على تنظيم أفكار

معلميه) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.99).

الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الابتكار التنظيمي
لفقرات مجال (المجازفة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	1	ينجز عمله بأسلوب متجدد دائماً	3.94	0.97	مرتفع
22	2	يعبر بأمانة عن وجهة النظر بحيث لا تتعارض مع وجهات النظر الأخرى	3.92	0.97	مرتفع
20	3	يكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة طرق متعددة بالعمل.	3.89	0.97	مرتفع
21	4	يرغب في الحصول على موقع ذي مكانة ورتبة في العمل.	3.86	1.02	مرتفع
		المجازفة (الكلي)	3.90	0.75	مرتفع

يبين الجدول رقم (4-17) أن مستوى الابتكار التنظيمي لفقرات مجال (المجازفة) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.75) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.86-3.94) وجاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها (ينجز عمله بأسلوب متجدد دائماً) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة (21) والتي نصها (يرغب في الحصول على موقع ذي مكانة ورتبة في العمل) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.02).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق القيادة الملهمة، ومستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة القيادة الملهمة ومستوى الابتكار التنظيمي والجدول رقم (4-18) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (4-18): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والابتكار التنظيمي

الدرجة الكلية	المجازفة	القدرة على التحليل	المرونة	الحساسية للمشكلات	الأصالة	الابتكار التنظيمي القيادة الملهمة
**0.733	**0.608	**0.646	**0.632	**0.656	**0.682	الرؤية الاستشرافية
**0.796	**0.640	**0.721	**0.716	**0.714	**0.705	الثقة بالنفس
**0.805	**0.619	**0.728	**0.761	**0.731	**0.692	تمكين المعلمين
**0.854	**0.687	**0.781	**0.786	**0.764	**0.727	الحساسية تجاه المتغيرات البيئية
**0.878	**0.704	**0.791	**0.797	**0.790	**0.774	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (4-18) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية ومستوى الابتكار التنظيمي لدى المعلمين على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.608-0.878)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضًا لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل

الإحصائي، وأهم التوصيات المقترحة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على : ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى

مديري المدارس الخاصة في مديريّة التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية

التربية والتعليم للواء القويسمة من وجهه نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبالمتوسط حسابي بلغ

(3.94)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يلاحظه المعلمون في مدارس القطاع الخاص من حرص

المديرين على التطوير والتغيير والابتكار والوصول إلى تحقيق التميز والتجديد والتكيف مع ما

يستجد من أحداث في الميدان التربوي، إذ يمتلك مهارات ابتكارية تجعله قادرًا على تقديم أفكار

ومقترحات يسعى الى تطوير مدرسته وسعيه المستمر في تحسين الجودة لها والعمل على رفع

كفاءة المعلمين وتمكينهم، والثقة بما يسعى له وكذلك بمعلميه من خلال تدريبهم المستمر، وجعل

بيئة المدرسة محفزة ومشجعة للابتكار إذ جاء مجال الثقة بالنفس بالمرتبة الأولى، في حين جاء

بالمرتبة الثانية مجال تمكين المعلمين، وفي المرتبة الثالثة الرؤية الاستشرافية، وجاء في المرتبة

الرابعة والأخيرة مجال الحساسية تجاه المتغيرات البيئية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكيلاني (2022) والتي أظهرت أهمية القيادة الملهمة

في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كالاتي

المجال الأول: الثقة بالنفس

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-7) أن مجال الثقة بالنفس جاء بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى قدرة المدير على استخدام استراتيجيات تتوافق مع مستجدات العصر واستشراف المستقبل لكل ما هو جديد، كما ويعمل على اشراك المعلمين في تحديد هذه التوجهات المستقبلية ويعمل على استثمار الفرص.

وجاءت فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-9) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على (يبرز ثقته بنفسه بأقواله وأفعاله) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.93).

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى بخطوات واثقة بنفسه وكادره إلى تقديم أفضل الخيارات وأكثرها مواكبة للتطور التكنولوجي الذي يحيط في النظام التعليمي، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-9) أن الفقرة رقم (13) والتي نصها (يتقبل آراء المعلمين في قراراته ويعدل عنها) حصلت على الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.00) ، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين بأن مدير المدرسة قد يكون غير قادر على استجابته لآراء المعلمين في قراراته وذلك بسبب ضغوط العمل والسعي لتحقيق أهداف المدرسة قد يكون غير قادر على توضيحها للمعلمين من كل الجوانب في الوقت الحالي.

المجال الثاني: تمكين المعلمين

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-7) أن مجال تمكين المعلمين جاء بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعزيز الوعي لدى مديري مدارس بأهمية توفير الدعم وتشجيع الاستقلالية وتنمية المهارات لدى المعلمين وتعزيز الثقة عندهم وتحقيق الرفاهية وذلك لتحقيق النجاح وتحسين نتائج

التعلم، إذ جاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-10) أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على (يقدم الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة المتعددة) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.97)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يوفر الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق النجاح من خلال تمكينهم وتوفير الموارد والتدريب اللازمين لتحسين التدريس والتعلم كما ويشجعهم على الاستقلالية والابتكار في الفصل الدراسي ويراعي الظروف الطارئة التي قد تواجه المعلم.

كما وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-10) أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على (يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين بأن مدير المدرسة قادر على وضع أسس لحل بعض المشاكل التي تمر بالمعلم في المنظمة التعليمية، وبطرح أفكار بعد الاطلاع على المعطيات ضمن بيئته المدرسية، ولكنه يغفل عن تحمل المعلم جزءاً من حلّ هذه المشاكل لتمكينه وتدريبه لقيادة من الصف الثاني في حال غياب المدير.

المجال الثالث: الرؤية الاستراتيجية

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-7) أن مجال الرؤية الاستراتيجية جاءت بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة تطبيق مرتفعة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة بقناعة مديري المدارس لضرورة وجود رؤية المستقبل والتنبؤ بالتغيرات وتطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق النجاح على المدى الطويل وفي الوقت نفسه تعتبر الإلهام والتحفيز والاتصال الفعال من العوامل الحاسمة لتحقيق هذه الرؤية وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-8) أن الفقرة رقم (4) والتي نصّها (يحدد الأعمال التي تخدم الرؤية المستقبلية للمدرسة) بالرتبة الأولى بوسط

حسابي بلغ (4.03) بانحراف المعياري (0.87) وبدرجة مرتفعة ، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير الملهم لديه نظرة مختلفة عن باقي المدراء بحيث ينظر إلى نقاط الإبداع المتوافرة حوله، ويجد زاوية ابتكارية يضيفها تميزه عن غيره ومن هم حوله في مجال التعليم وفي مدرسته تحديداً وكادره كما يستطيع تخطي العقبات المحيطة به .

وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-8) أن الفقرة رقم (6) والتي تتص على (يشارك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة كما يراها المعلمون إلى ضرورة توجيه الجهود والتعاون بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل وإلهامهم من خلال التواصل الفعال والتحفيز وتشجيعهم على تبني الأفكار الابتكارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية للمدرسة، وتكون خطوة جاذبة لمدرسته من قبل المجمع المستهدف من الطلبة وأولياء الأمور .

المجال الرابع: الحساسية تجاه المتغيرات البيئية

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-11) أن مجال الحساسية اتجاه المتغيرات البيئية جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة وجاءت فقراته بدرجة مرتفعة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة بقناعة مديري المدارس بأهمية وجود قواعد للمعلومات والبيانات التي تساهم في تسريع حلّ المشكلات وتعزيز قدرته على استشعار المشكلة قبل حدوثها، وتعزيز مواطن القوة والضعف لمدرسته، ولا بدّ من مشاركة جميع العاملين في طرح الحلول كل بحسب مساهم الوظيفي مما يساهم في تحديد العوامل التي تسببت في حدوث المشكلة وتقديم الحل الأمثل لها، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-11) أن الفقرة (24) والتي تتص على (يوظف نقاط التحسين والقوة في البيئة الداخلية للمدرسة) في الرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.91)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير المبدع لديه القدرة والصلاحيات

على جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلات بشكل مسبق، والنظرة الشمولية له لما هو في داخل مؤسسته وخارجها واستثمارها لصالح المدرسة، والإلمام بجميع الأسباب التي تؤدي لحل المشكلة مما يوفر لديه معلومات وتجارب سابقة في حل أي مشكلة.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-11) أن الفقرة (23) والتي تنص على (يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة) جاءت بالترتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.94)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة كما يراها المعلمون إلى ضرورة الانتباه إلى استثمار الفرص الداخليّة والخارجيّة للمدرسة وحاجة المدير إلى تعزيز المتابعة، وأخذ التغذية الراجعة من المساعدين الفنيين والمرشد التربوي والمعلمين وأولياء الأمور بهدف تطوير والابتعاد عن السلبيات واستثمار الايجابيات المحيطة به ليصل إلى الابتكار والتميز عن الآخرين.

مناقشه النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة في مديريه التربية والتعليم لواء القويسمة من وجهه نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع، وقد تعزى النتيجة إلى مدى اهتمام وحرص المدارس على وجود الرؤية والرسالة الواضحة؛ إذ تعمل على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والعدالة داخل المدرسة والتي تساهم برفع الثقة لدى المعلمين واعتبارهم على أنهم الجزء الأساس في العملية التعليمية بإبداع وابتكار متميز مما تساهم برفع الثقة لدى المعلمين بأن للمدرسة معايير واضحة ومعلنة، وموضوعية للتقييم، وهذا يساهم في تحفيز المعلمين للبحث العلمي والتطور مما ينعكس على المدرسة بتقديم آدائها والارتقاء به وجعلهم معلمين متميزين وتعزيز الدافع الذات لديهم سعيًا لتحقيق أهداف المدرسة وإضفاء ميزة مبتكرة تنافسية لمن حولهم،

وبشكل تفصيلي كان مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في اللواء القويسمة للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال القدرة على التحليل بالرتبة الأولى، في حين جاء بالرتبة الثانية مجال الأصالة، وتلاه مجال المجازفة في الرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال الحساسية للمشكلات، وتلاه في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال المرونة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ معظم المدارس الخاصة تحمل شهادة (الايزو التعليمي)، مما يعني أن المدارس الخاصة تسعى للتميز في جميع الجوانب (القيادي، الخدماتي، الهيكل التنظيمي، التوجه الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي) مما يحفز المدرسة إلى الارتقاء بالمدرسة وتحقيق الابتكار التنظيمي والمحافظة عليه والسعي إلى الارتقاء أكثر.

وقد اتفقت هذه النتيجة في هذا السؤال مع دراسة سالم (2024) التي أظهرت أن مستوى ابتكار التنظيمي جاء بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي

المجال الأول: القدرة على التحليل

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-12) أن مجال القدرة على التحليل جاءت مرتفعة و بالمرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّ النمط السائد في المدرسة يدعو إلى استدعاء وتوليد الأفكار المتنوعة وتحليلها بما يتناسب والواقع للمدرسة وما يحيط بها، ويشير إلى القدرة على الابتكار والتميز بأفكار فريدة ومختلفة عن المألوف، وجاءت فقراته جميعها مرتفعة، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4-16) أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على (يملك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهه مشاكل العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.90)، وتعزو الباحثة ذلك على اطلاع المدير المستمر على أبرز التقدم التكنولوجي وتوظيفه في عمله

وتحفيز الكادر على استخدامه وتوفير البيئة المناسبة لذلك في مدرسته، واستثمار ذلك في مواجهة أي عقبة تواجهه وكادره في العمل.

وجاءت الفقرة (15) والتي تنصّ على (يملك القدرة على تنظيم أفكار معلميه) بالرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.99)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يملك الامكانيات داخل مدرسته ولكنه يحتاج إلى ايلاء الموضوع اهتمامًا أكبر وتحريّ الفرص لتشجيع كادر العمل وبيان أهمية هذا الأمر لهم والتعاون ما بين باقي الإداريين كالمساعد الإداري والمشرف التربوي لتحقيق هذه النقطة بإبداع.

المجال الثاني: الأصالة

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-13) أن مجال الأصالة جاء بالمرتبة الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النمط السائد في المدرسة يدعو الى البحث عن ميزة وبصمة مختلفة عن الآخرين وذلك بجذب الأفكار والقدرات المحيطة بالمدير من كادره وأولياء الأمور والطلبة ، والقدرة على الخروج عن المألوف، وتراوحت فقراته بين مستوى مرتفع ومتوسط، وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4-13) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يوظف تقنيات متطورة غير مستعملة سابقًا في عمله) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.91)، وتعزو الباحثة ذلك على اطلاع المدير المستمر واهتمامه بالمستجدات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي وتوظيفه في عمله وتحفيز الكادر على استخدامه وتوفير البيئة المناسبة لذلك في مدرسته.

وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على (يحرص على التغيير المستمر والعصرنة في تقديم عمله) بالرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.97)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يملك الامكانيات داخل مدرسته ولكن قد يصطدم ببعض المخاطر والتي تتطلب

منه دراسة الأفكار بشكل دقيق ليحافظ على التطور والابتكار من جميع النواحي، ولكن بشكل تدريجي، وربما في بعض الأمور وبدايتها يكون غير مقتنع بهذا التغيير حتى يتأكد من نجاحه وإضافته كنقطة لصالح مدرسته.

المجال الثالث: المجازفة

أظهرت نتائج الجدول رقم (4-12) أن مجال المجازفة جاءت بالمرتبة الثالثة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يمتلك المجازفة المحسوبة والتي تجعله قادرًا على مواجهة المشاكل المتوقعة وغير المتوقعة مما يكسبه مكانة ورتبة في العمل.

ولقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-17) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على (ينجز عمله بأسلوب متجدد دائمًا) جاءت بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.97)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير عندما يمتلك الرغبة في التطور واستشراف المستقبل بطريقة متجددة تميزه عن يحيطون به من المدارس ويكون له السبق في الابتكار والميزة التنافسية لمؤسسته والعاملين معه عن طريق اتخاذه قدوة وتدريبهم ليكونوا في المقدمة دائمًا.

وجاءت الفقرة (21) والتي تنص على (يرغب في الحصول على موقع بمكانة ورتبة في العمل) بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.02)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يمتلك المجازفة ويهدف إلى الابتكار المستمر والميزة التنافسية ليكون له الصدارة ممن يحيطون به، ويعمل بجد دون النظر إلى التشبث بالمقعد الوظيفي، بل يعمل على بناء الصف الثاني والثالث من القادة.

المجال الرابع: الحساسية لمشكلات

أظهرت النتائج في جدول رقم (4-12) أن مجال الحساسية للمشكلات جاءت مرتفعة وبالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة تطبيق مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة بقناعة مديري المدارس بأهمية وجود قواعد للمعلومات والبيانات التي تساهم في تسريع حل المشكلات وتعزيز قدرتهم على استشعار المشكلة قبل حدوثها وتعزيز مواطن القوة والضعف لمدارسهم ولابدّ من مشاركة جميع العاملين في طرح الحلول كل بحسب مساهم الوظيفة مما يؤدي الى تحديد العوامل التي تسببت في حدوث المشكلة وتقديم الحل الأمثل لها.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-14) أن الفقرة (6) والتي تنص على (يملك درجة عالية من الوعي بالأمور المتعلقة بأنظمة العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.93)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير المبتكر لديه القدرة والصلاحيات على جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلة والقدرة على تخطي المشكلة والإمام بجميع الأسباب التي تؤدي لحدوثها مما يوفر لديه معلومات وتجارب سابقة لحل أي مشكلة.

وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-14) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلم في العمل) بالرتبة الأخيرة بمتوسط بوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.96) وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انشغال مدير المدرسة بالأعمال الروتينية المطلوبة منه وحدوث متغيرات ومستجدات والسعي للابتكار وتحقيق ما هو جديد، وأنه بحاجة إلى تدريب أكثر على الإدارة بالتجوال، وتعزيز المتابعة بأخذ التغذية الراجعة من المساعدين الفنيين والمرشد التربوي لتكون الرؤية دقيقة وشاملة لاكتشاف هذه المشكلات التي يعاني منها المعلم في العمل وتخطيها دون أن تؤثر على المؤسسة التعليمية أو المعلم.

المجال الخامس: المرونة

أظهرت النتائج في جدول رقم (4-12) أن مجال المرونة جاءت مرتفعة وبالمرتبة الخامسة والأخيرة، كما وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-15) ان الفقرة (9) والتي تنص على (يوجه أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث مع المعلمين في العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.85)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يمتلك نظرة شمولية متكاملة من وجهة نظر المعلمين بسبب اطلاعه على مصادر وبيانات متعددة بحكم منصبه الإداري وقدرته على حضور مؤتمرات ورشات عمل تجعله يتخذ القرار السليم.

كما وأظهرت نتائج الجدول رقم (4-15) أن الفقرة (11) والتي تنص على (يتخلى عن أسلوب العمل في ظل تغير الظروف)، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.96)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مدير المدرسة قد يحتاج الى تعزيز وتدريب مسبق للكادر الذي معه في حال حدوث طارئ للوصول إلى الحل الأمثل، وقد يرى مدير المدرسة بأن ما يقدم من آراء ليست إضافة ولا يأخذها بمحط اهتمامه.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق القيادة الملهمة ومستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائياً بين درجة تطبيق القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الابتكار التنظيمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تؤثر في الابتكار التنظيمي، إذ أن هذه العلاقة الايجابية تشير إلى أنه كلما كان هنالك قيادة ملهمة ارتفع مستوى

الابتكار التنظيمي، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ وجود قيادة ملهمة تتمتع بالقدرة على استشراف المستقبل والعمل على خطوات ابتكارية تشاركية بين مديري المدرسة والمعلمين تساهم في تحقيق الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية للمدرسة، إذ تعمل القيادة الملهمة على تحديد معايير للتعامل مع المعلمين واختيار المعلم الكفؤ الذي يسعى للنهوض في العقول والمكان كذلك، وتكثيف البرامج والدورات لهم وتعزيز آدائهم المستمر من خلال الحوافز التشجيعية، وكذلك وجود رسالة واضحة ومعلنة، ووجود خطط استراتيجية وبناء بيئة داعمة للابتكار ومشجعة له تعمل على زيادة مستوى الابتكار التنظيمي للمدرسة.

ثانياً: التوصيات

وقد توصلت الباحثة إلى توصيات الآتية:

- تعزيز نشر ثقافة القيادة الملهمة والعمل على إشراك المعلمين في طرح الأفكار المبتكرة والابتعاد عن المخاوف عند تطبيقها.
- القيام بعقد دورات تدريبية للمديرين في موضوع الابتكار التنظيمي عن طريق استقطاب أهل الاختصاص من خلال تعاون الإدارات العليا للمدارس المجاورة مع بعضها البعض.
- الاهتمام باستخدام أساليب جديدة ومبتكرة في مواجهة الأخطاء التي تحدث في العمل للارتقاء في العملية التعليمية والفئة المستهدفة (الطلاب).
- العمل على دراسات مماثلة وتطبيقها على المدارس الحكومية والمقارنة ما بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى باستخدام أداة أخرى للدراسة (كالمقابلة والملاحظة).
- الحرص على توأمة التعليم بين الدول الجاورة _ حسب إمكانية المدرسة _ مما يعطي فرصة مميزة لتبادل الخبرات، على مستوى القائد والمعلم والمدرسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

أبو غالي، سمر خضر عبد الحميد. (2019). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

اسراء، محمد عبد العظيم. (2023). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، 1(11)، 9-38.

الأغا، صهيب، وعساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. ط1، غزة: سمير منصور للطباعة والنشر.

إلهام عبيد. (2016). أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة توزيع الادوية بالجملة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،.

بن خديجة، منصف، وبوعزيز ناصر. (2017). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الإبتكار داخل المؤسسات الإقتصادية. مجلة الباحث الإقتصادي، 5(7)، 355-366.

الجارية، هاني، والعشماوي، محمود. (2023). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، 20(116)، 629-717.

خطابية، غدير، & العبد الرحمن، أسماء. (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.

الدغمي، عهدود عبدالرحمن. (2024). القيادة الملهمة وتأثيرها كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلم في مكان العمل. *مجلة البحث العلمي في التربية، 3(25)*، 75-108.

ديب، كندة، والبهلول علي (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية، 40(1)، 222-234.

ربيع، نجم، والبياتي، خالد، والنجار، حميدة. (2016). تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41(1)*، 479-503.

الريمدي، بسام سمير. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(1)*، 339-357.

الزبياري، كسرا. (2009). بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة في محافظة دهوك. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

زينة مفتاحي. (2016). أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

شرف الدين، رائد (2016، 23 نيسان). من القائد الى القيادة : برنامج التطوير القيادي [برنامج تدريبي]

شيشة نوال. (2023). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الاقتصاد الجديد، 2(8)*، 133-151.

شيماء، حسن عباس. (2023). أثر طريقة الابتكار التنظيمي في تحصيل طالبات الصف الرابع العلمي في مادة الفيزياء. *المجلة العلمية للعلوم التربوية و الصحة النفسية، 3(5)*، 21-57.

صالح، أريج. (2016). أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.

صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

طه، مني حسنين السيد. (2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 1(10)، 109-150.

طيّار، عبير محمد وجيه عبد الجليل. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديث. ط1، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

علوان، سهام أحمد محمود. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، 45(1)، 371-546.

الفرّاني، سوزان محمد عبد الرحمن. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الفي، إبراهيم. (2008). سحر القيادة. ط1، القاهرة: دار اليقين للنشر والتوزيع.

الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي-دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: دار الملك فهد للطباعة.

كنزي، نور غيث. (2012). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

كيلاني، يحيى بكري. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية (أسيوط). 38(11)، 242-269.

مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب. (2015). التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالابتكار التنظيم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

الموسوي، ميمونة مهدي، وعبود، أنوار هاشم. (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف). مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(35)، 197-315.

مؤمن، مازن سالم. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي (دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية)، مجلة الكوت 16(50)، 215-242.

ميلودي، بن كريكري، وصالحي، خولة. (2016). دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في وكالة فيزا ترافل للسياحة و الاسفار و وكالة رشاش تور للسياحة و الاسفار. [اطروحة دكتوراه غير منشورة] ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

نجم عبود نجم. (2015). ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles, and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407916>
- Harwich, M., & Whipped. (2016). *Leaders who inspire: A 21st century approach to developing your talent*.
- Papin, R. (1995). *L'art de diriger*. Dunod.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being: Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective* (Doctoral thesis, Department of Psychology, Lund University).
- Schneller, K., & Podmaniczky, L. (2007). The KIPA method for the assessment of land suitability. *Tájökológiai Lapok*, 5(1), 173-188.
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644. <https://doi.org/10.3390/su15086644>

المراجع الالكترونية

- فريق تحرير إنديد. (2020، 25 فبراير). كيفية ممارسة القيادة الملهمة: إنديد. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/inspirational-leadership>

الملحقات

الملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية.



كلية الآداب و العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

أداة الدراسة بصورتها النهائية

سعادة الأستاذ الدكتور/ الدكتورةالمحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تُعدّ الباحثة دراسة بعنوان: (القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، بهدف قياس القيادة الملهمة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة. علماً بأن الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة، فإنّ الباحثة تأمل منكم تكملاً للحكم على فقرات هذه الاستبانة من حيث الملاءمة والوضوح وصلاحيّة العبارات إضافة لانتمائها للأبعاد، وكتابة ملاحظاتكم والتعديلات التي ترونها مناسبة للمساعدة في تطوير أداة الدراسة، وإخراجها بالصورة الأفضل.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.. ومنحكم جزءاً من أوقاتكم

الباحثة: أسماء رياض عوّاد الشيخ

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي

<input type="radio"/> بكالوريوس
<input type="radio"/> دراسات عليا

3. سنوات الخبرة

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 أقل من سنوات	<input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر
--------------------------------------	--	--------------------------------------

القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<p>المحور الأول: القيادة الملهمة: نوع من أنواع القيادة يسلكها القائد في مدرسته باحثاً عن القدرات المميزة في فريقه، ساعين للإبداع، مستلهمين إبداعات القائد وتعليماته، للوصول إلى أفضل النتائج بأقلّ وقت وجهد</p>						
<p>البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: وهي السمة التي يميّز بها القائد لقراءة المعطيات الحالية لبناء الرؤية المستقبلية التي تسهم في تحسين منظومة العمل والأداء من خلال العمل الجماعي في المؤسسة. *فإن مدير المدرسة:</p>						
1.	يستخدم الاستراتيجيات التي تتوافق مع تغيّرات العصر.					
2.	يقوم بصياغة الخطة الاستراتيجية بدقة.					
3.	يستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر لمدرسته.					
4.	يحدّد الأعمال التي تخدم الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
5.	يُشرك المعلمين في تحديد التوجهات المستقبلية.					
6.	يشارك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة.					
7.	يتبنى مبدأ الالتزام نحو تحقيق رؤية المدرسة.					
<p>البعد الثاني: الثقة بالنفس: وهي قدرة القائد على إصدار المعطيات والقرارات بناءً على المعرفة والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة لثقتة بنفسه ومبادئه التي تمنحه القوة والثبات في المواقف والمشكلات. *فإن مدير المدرسة:</p>						
8.	يعتقد بسلامة قرارته فيما يتعلق بالعمل.					
9.	يبرز ثقته بنفسه بأقواله وأفعاله.					
10.	يدرك بأن المعلمين على معرفة بجهوده وإمكاناته.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
1.	يعزّزُ الثقة لدى المعلمين لتطوير العمل المستدام.					
12.	يسعى لتطوير نفسه من خلال مواكبة ما هو جديد في مجال عمله.					
13.	يتقبّل آراء المعلمين في قراراته ويعدل عنها.					
<p>البعد الثالث: تمكين المعلمين: وهو توفير المناخ المناسب والدعم والمساندة للمعلم لاتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات وتشجيع الملم لطرح الأفكار الإبداعية والمشاركة في صنع القرار المدرسي. فإن مدير المدرسة:</p>						
1.	يقدم الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة المتعددة.					
2.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم.					
3.	يفوض المعلمين في المهام الملائمة لإمكاناتهم وقدراتهم.					
4.	يساهم في إكساب المعلمين المعارف ومهارات العمل الجديدة.					
5.	يشجع المعلمين على الأفكار الابتكارية في العمل.					
6.	يهيئ للمعلمين مناخا تنظيميا تسوده العلاقات الإنسانية بسهولة ومرونة.					
<p>البعد الرابع: الحساسية تجاه المتغيرات البيئية: وهي أن يكون المدير قادر على استثمار الفرص في البيئة الخارجية للمدرسة والعمل على تحسين البيئة الداخلية ومعالجة المشكلات فإن مدير المدرسة:</p>						
1.	يجمع المعلومات البيئية ذات العلاقة بالعمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.					
2.	يعتمد الواقعية عند تحديد احتياجات بيئة العمل.					
3.	ينطلق في معالجته للمشكلات التي تواجهه في العمل من الإمكانيات المتاحة لديه.					
4.	يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
5.	يوظف نقاط التحسين والقوة في البيئة الداخلية للمدرسة.					
6.	يتفهم رغبات المعلمين سعياً لتحقيقها.					
المحور الثاني: الابتكار التنظيمي: المجال الأول: الأصالة. *يتميز مدير المدرسة بأنه:						
1.	يوظف تقنيات متطورة غير مستعملة سابقاً في عمله.					
2.	يستخدم أساليب متجدده تميزه في مجال العمل.					
3.	يعمل على تطوير مهارات لمواكبة التطور التكنولوجي للحدائق.					
4.	يحرص على التغيير المستمر والعصرنة في تقديم عمله.					
المجال الثاني: الحساسية للمشكلات *فإن مدير المدرسة:						
5.	يتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل حدوثها.					
6.	يملك درجة عالية من الوعي بالأمر المتعلقة بأنظمة العمل.					
7.	يعد خطة خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في المدرسة.					
8.	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلم في العمل.					
المجال الثالث: المرونة *فإن مدير المدرسة:						
9.	يوجه أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث مع المعلمين في العمل.					
10.	يحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.					
11.	يتخلى عن أسلوب العمل في ظل تغير الظروف.					
12.	يملك القدرة على رؤية الأشياء من اتجاهات متعددة مختلفة.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الرابع: القدرة على التحليل فإن مدير المدرسة:						
13	يمتلك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
14	يمتلك القدرة على تنظيم أفكار معلميه .					
15	يستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					
16	يواكب التكنولوجيا الحديثة في أسلوب العمل.					
17	يشجع معلميه على تطوير قدراتهم المتعددة.					
المجال الخامس: المجازفة *فإن مدير المدرسة:						
18	ينجز عمله بأسلوب متجدد دائماً.					
19	يكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة طرق متعددة بالعمل.					
20	يرغب في الحصول على موقع ذي مكانة ورتبة في العمل.					
21	يعبر بأمانة عن وجهة النظر بحيث لا تتعارض مع وجهات النظر الأخرى.					

أية ملحوظات أو إضافات..

مع الشكر لسعادتكم

الملحق رقم (2): أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1	د. احمد بدح	أستاذ دكتور	إدارة تربية جامعة البلقاء التطبيقية
2	د. عمر الرفايعه	أستاذ مشارك	إدارة تربية جامعة الشرق الاوسط
3	د. ذكريات القرالة	أستاذ مشارك	إدارة تربية جامعة الشرق الاوسط
4	د. محمد القضاة	أستاذ مشارك	أصول تربية الجامعة الأردنية
5	د. فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس جامعة عمان العربية
6	د. كاظم الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربية جامعة الشرق الاوسط
7	د.زيد الخريسات	أستاذ مساعد	إدارة تربية جامعة الشرق الاوسط
8	د. أسامة حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربية جامعة جرش

الملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية



كلية الآداب و العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تُعدّ الباحثة دراسةً بعنوان: (القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تمّ تطوير أداة مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول: البيانات الديموغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، والمحور الثاني: مستوى الابتكار التنظيمي ويقاس باستجابة معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين.

أما المحور الثالث: درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة بالعاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

علماً بأنّ الاستجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي،

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال؛ ترحو الباحثة من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة، وكلّي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها؛ لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أسماء رياض عواد الشيخ

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي

<input type="radio"/> بكالوريوس
<input type="radio"/> دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 أقل من سنوات	<input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر
--------------------------------------	--	--------------------------------------

الجزء الثاني: قياس مستوى الإدارة الملهمة:

الجزء الثالث: قياس مستوى الابتكار التنظيمي:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الأول: القيادة الملهمة: نوع من أنواع القيادة يسلكها القائد في مدرسته باحثاً عن القدرات المميزة في فريقه، ساعين للإبداع، مستلهمين إبداعات القائد وتعليماته، للوصول إلى أفضل النتائج بأقلّ وقت وجهد.					
	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: وهي السمة التي يميّز بها القائد لقراءة المعطيات الحالية لبناء الرؤية المستقبلية التي تسهم في تحسين منظومة العمل والأداء من خلال العمل الجماعي في المؤسسة. *فإنّ مدير المدرسة:					
14.	يستخدم الاستراتيجيات التي تتوافق مع تغيرات العصر.					
15.	يقوم بصياغة الخطة الاستراتيجية بدقة.					
16.	يستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر لمدرسته.					
17.	يحدّد الأعمال التي تخدم الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
18.	يُشرك المعلمين في تحديد التوجهات المستقبلية.					
19.	يشارك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة.					
20.	يتبنى مبدأ الالتزام نحو تحقيق رؤية المدرسة.					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البعد الثاني: الثقة بالنفس: وهي قدرة القائد على إصدار المعطيات والقرارات بناءً على المعرفة والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة لثقته بنفسه ومبادئه التي تمنحه القوة والثبات في المواقف والمشكلات. *فإن مدير المدرسة:</p>						
21.	يعتقد بسلامة قراراته فيما يتعلق بالعمل.					
22.	يبرز ثقته بنفسه بأقواله وأفعاله.					
23.	يدرك بأن المعلمين على معرفة بجهوده وإمكاناته.					
24.	يعزّز الثقة لدى المعلمين لتطوير العمل المستدام.					
25.	يسعى لتطوير نفسه من خلال مواكبة ما هو جديد في مجال عمله.					
26.	يتقبّل آراء المعلمين في قراراته ويعدل عنها.					
<p>البعد الثالث: تمكين المعلمين: وهو توفير المناخ المناسب والدعم والمساندة للمعلم لاتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات وتشجيع الملم لطرح الأفكار الإبداعية والمشاركة في صنع القرار المدرسي. فإن مدير المدرسة:</p>						
7.	يقدم الدعم والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة المتعددة.					
8.	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم.					
9.	يفوض المعلمين في المهام الملائمة لإمكاناتهم وقدراتهم.					
10.	يساهم في إكساب المعلمين المعارف ومهارات العمل الجديدة					
11.	يشجع المعلمين على الأفكار الابتكارية في العمل					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	يهيئ للمعلمين مناخًا تنظيميًا تسوده العلاقات الإنسانية بسهولة ومرونة.					
<p>البعد الرابع: الحساسية تجاه المتغيرات البيئية: وهي أن يكون المدير قادرًا على استثمار الفرص في البيئة الخارجية للمدرسة والعمل على تحسين البيئة الداخلية ومعالجة المشكلات التي تواجه العمل. فإن مدير المدرسة:</p>						
7.	يجمع المعلومات البيئية ذات العلاقة بالعمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.					
8.	يعتمد الواقعية عند تحديد احتياجات بيئة العمل.					
9.	ينطلق في معالجته للمشكلات التي تواجهه في العمل من الإمكانيات المتاحة لديه.					
10.	يستثمر الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمدرسة.					
11.	يوظف نقاط التحسين والقوة في البيئة الداخلية للمدرسة.					
12.	يتفهم رغبات المعلمين سعيًا لتحقيقها.					
<p>المحور الثاني: الابتكار التنظيمي: وهو تبني الأفكار والخدمات الجديدة التي يتم تطبيقها في المدرسة وتتميز بها عن المدارس الأخرى، وهو الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المدرسة على حل مشاكلها والعمل على استخدام كل ما هو مبتكر وزيادة الكفاءة لدى المعلمين.</p> <p>البعد الأول: الأصالة: وهي القدرة على التفكير بشكل مستقل من خلال صناعة أفكار جديدة ومبتكرة، وهي عمل يتم إنشاؤه بشكل مميز وفريد.</p> <p>*يتميز مدير المدرسة بأنه:</p>						
22.	يوظف تقنيات متطورة غير مستعملة سابقًا في عمله.					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
23.	يستخدم أساليب متجدده تميزه في مجال العمل.					
24.	يعمل على تطوير مهارات لمواكبة التطور التكنولوجي للحدائق.					
25.	يحرص على التغيير المستمر والعصرنة في تقديم عملك.					
<p>البعد الثاني: الحساسية للمشكلات: هي القدرة على استشعار المشكلات المتعلقة بمكان العمل والموظفين قبل حدوثها، والعمل على مواجهتها بأقل وقت وجهد ودون التأثير على سير العمل. *فإن مدير المدرسة:</p>						
26.	يتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل حدوثها.					
27.	يملك درجة عالية من الوعي بالأمور المتعلقة بأنظمة العمل.					
28.	يعد خطة خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في المدرسة.					
29.	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلم في العمل.					
<p>البعد الثالث: المرونة: هي القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات المستجدة والتكيف معها، وتقبل النقد البناء والتعلم من الأخطاء، لمواجهة المواقف الطارئة. *فإن مدير المدرسة:</p>						
30.	يوجه أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث مع المعلمين في العمل.					
31.	يحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.					
32.	يتخلى عن أسلوب العمل في ظل تغير الظروف.					
33.	يملك القدرة على رؤية الأشياء من اتجاهات متعددة مختلفة.					
34.	يتقبل النقد البناء لتحقيق الفائدة لمكان					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدِّ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	العمل والتطوير المستمر.					
<p>البعد الرابع: القدرة على التحليل: هي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الأشياء الدقيقة الصغيرة في العمل والمعلمين وتحليلها للوصول إلى أفضل النتائج. فإن مدير المدرسة:</p>						
35.	يملك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
36.	يملك القدرة على تنظيم أفكار معلميه .					
37.	يستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					
38.	يواكب التكنولوجيا الحديثة في أسلوب العمل.					
39.	يشجّع معلميه على تطوير قدراتهم المتعددة.					
<p>البعد الخامس: المجازفة: هي الجرأة في اتخاذ القرارات وسرعة التحليل بهدف التوازن بين المخاطرة والمكافأة وانجاز العمل بأسلوب متجدد. *فإن مدير المدرسة:</p>						
40.	ينجز عمله بأسلوب متجدد دائمًا.					
41.	يكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة طرق متعددة بالعمل.					
42.	يرغب في الحصول على موقع ذي مكانة ورتبة في العمل.					
43.	يعبر بأمانة عن وجهة النظر بحيث لا تتعارض مع وجهات النظر الأخرى.					

الملحق رقم (4): خطاب تسهيل المهمة من سعادة رئيس الجامعة

جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1283
التاريخ: 2024/04/17

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتمييزه، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة أسماء رياض عواد الشايخ ورقمها الجامعي (402210012) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى معلمين ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية لواء القويسمة / لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

