

القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي
لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية

إعداد

خلود جميل أبوحجلة

إشراف

الدكتورة نكريات جبريل القرالة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2025



**Inspirational Leadership and Its Relationship on Developing
Psychological Capital among Jordanian Private
School Teachers**

Prepared by

Kholoud Jameel AbuHijleh

Supervised by

Dr. Thikryat Jibril Al-Qaralleh

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master's Degree in Educational Administration and
Leadership at Middle East University**

January 2025

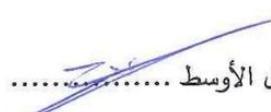
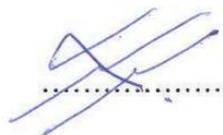
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها: القيادة الإلهامية و علاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية.

للباحثة: خلود جميل أبوحجلة.

و أجزيت بتاريخ: 2025/1/16

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د.ذكريات جبريل القرالة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د.عمر علي الرفايعة	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د.زيد محمد خريسات	عضو من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د.خالد محمد أبو شعيرة	عضو من خارج الجامعة	جامعة عمان العربية	

تفويض

أنا **خلود جميل أبوحجلة**، أفاض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: **خلود جميل أبوحجلة**.

التاريخ: 2025 / 01 / 16.

التوقيع: **خلود**

شُكر وتقدير

إنه لمن عظيم الامتتان أن أحاول أن أضع الكلمات لتعبّر عن عميق شكري وامتناني لكل من ساهم في إخراج هذا العمل الأكاديمي إلى النور. ولكن العبارات لا تكفي لتوفيكم حقكم، فالنجاح الذي تحقق إنّما هو انعكاس لتكاتف جهودكم، وتقانيكم الذي كان الوقود لمسيرتي.

إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة نكريات جبريل، الإنسانة التي لم تكن مشرفة فحسب، بل كانت كشجرةً أستظل بظل علمها في رحلة البحث والتعلم. شكراً لكِ على حكمتك التي قادتني في أصعب اللحظات، وتوجيهاتك الملهمة.

إلى أستاذتي الأفاضل والدكاترة الكرام، أنتم من جعلتم المعرفة ليست مجرد هدف، بل تجربة عميقة وممتعة. منكم تعلّمت أنّ التحدي هو بداية النجاح، وأنّ كل سؤالٍ يحمل بين طياته باباً جديداً نحو العلم. أقدر لكم كل كلمة، وكل فكرة، وكل نصيحة منحتموها لي خلال هذه الرحلة.

إلى جامعة الشرق الأوسط، التي كانت البيت الأكاديمي الذي وقر لي البيئة المثالية للبحث والتطوير. شكراً على تسهيل مهمة الحصول على البيانات وعلى دعمكم الذي ساهم في إنجاز هذا العمل.

إلى وحدة التخطيط والإحصاءات في وزارة التربية، التي فتحت لي الأبواب للوصول إلى عينة الدراسة، وجعلت من السهولة الوصول إلى البيانات اللازمة. دعمكم كان محورياً في إتمام هذا البحث.

وأخيراً، إلى كل من مدّ لي يد العون، سواءً بدعوة صادقة، أو كلمة تشجيع، أو دعم مباشرٍ أو غير مباشر، أقول: إنّ هذا الإنجاز ليس فقط انعكاساً لجهودي، بل هو نتاج دعمكم وإيمانكم. أنتم النور الذي أضاء لي الطريق في كل خطوة من هذه الرحلة.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً، وأن يجزيكم جميعاً خير الجزاء على كل ما قدّمتموه لي.

الباحثة: خلود أبوحجلة

الإهداء

إلى روح والدي الحبيب، الذي كان أول من علمني أنّ الحلم لا يتحقق إلا بالإيمان والصبر، إلى من رحل بالجسد لكنه في قلبي وذاكرتي نوراً لا ينطفئ. أبتاه، لقد كنتَ السند الذي أحتمي به، والنور الذي أضاء لي دروب الحياة.

أفتقد دعائك الذي كان درعي ووسيلتي للثبات، وأهديك هذا الإنجاز المتواضع داعية الله أن يجعل قبرك روضة من رياض الجنة، وأن يجمعنا في الفردوس الأعلى. كما قال الله تعالى: " **وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فِي رَوْضَاتِ الْجَنَّاتِ** " [الشورى:22]

إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان ومصدر القوة. يا من كانت كلماتك دفناً يغمرنني، ودعواتك جناحين يطلقان بي فوق كل الصعوبات. أنت جذوري التي تمتد عميقاً في أرض الطمأنينة، وسمائي التي أستنير بها في كل خطواتي. أهديك هذا العمل عرفاناً بفضلك الذي لا يُوصف، فكنت بحق " الجنة تحت قدميك".

إلى زوجي العزيز، رفيق الرحلة. أنت يا مَنْ كنتَ الصبر الذي يربت على كتفي، والقوة التي تعيدني إلى الطريق كلما أرهقني السعي.

إلى أطفالي الأحباء، زهوري التي تفتحت بين يدي، وأجنحتي التي حلقت بها في سماء الأمل. كنتم في كل لحظة من هذه الرحلة دافعاً لي للاستمرار، وفي كل تعبٍ مصدرًا للفرح. هذا الإنجاز لكم، لأنكم النور الذي أضاء لي الطريق، والبراءة التي علمتني معنى الصبر والحب الحقيقي.

إلى كل من كان لي عوناً ودعمي بكلمة أو دعاء، أهديكم هذا العمل. أسأل الله أن يجعل هذا الإنجاز خالصاً لوجهه الكريم، وأن يبارك في كل من أحاطني بالخير.

الباحثة: خلود أبوحجلة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
قرار لجنة المناقشة	ب.....
شُكر وتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
فهرس المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الملحقات	ي.....
الملخص باللغة العربية	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة	1.....
مشكلة الدراسة	4.....
أسئلة الدراسة	5.....
أهمية الدراسة	6.....
حدود الدراسة	8.....
مصطلحات الدراسة	8.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري	10.....
المبحث الأول: القيادة الإلهامية	10.....
المبحث الثاني: رأس المال النفسي	24.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	39.....
التعقيب على الدراسات السابقة	45.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة	48.....
مجتمع الدراسة	48.....
عيّنة الدراسة	49.....

49	اداة الدّراسة
54	تصحیح اداة الدّراسة
55	إجراءات الدّراسة
55	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدّراسة

56	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
64	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
67	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
70	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

71	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
88	التوصيات

المراجع والمصادر

89	أولاً: المراجع العربية
93	ثانياً: المراجع الأجنبية
97	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	إحصائية المجتمع.	48
2 - 3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.	49
3 - 3	مُعاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه.	51
4 - 3	مُعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية.	51
5 - 3	مُعاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه.	52
6 - 3	مُعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية.	53
7 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية.	53
8 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات والدرجة الكلية.	54
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مُمارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	56
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	57
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	58
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	59
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتمكين العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	60
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	60
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	61
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالكفاءة الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	62

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتفاوت والأمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	4 - 17
64	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإلهامية وبين مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوادي والسير والجامعة.	4 - 18
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.	4 - 19
66	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات القيادة الإلهامية.	4 - 20
67	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين.	4 - 21
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.	4 - 22
69	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات رأس المال النفسي.	4 - 23
70	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين.	4 - 24

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
97	الاستبانة بصورتها الأولية	1
105	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
106	الاستبانة بصورتها النهائية	3
113	عدد المدارس الخاصة في لوائي الجامعة ووادي السير 2024-2023	4
114	كتب تسهيل مهمة الباحثة	5
117	نتائج المقابلات	6

القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية

إعداد: خلود جميل أبوحجلة

إشراف: الدكتورة ذكريات جبريل القرالة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإلهامية وتنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت الدراسة عينة مكونة من 373 معلمًا ومعلمة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من 46 فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي المتغيرات الديمغرافية، القيادة الإلهامية، ورأس المال النفسي. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، كما أن مستوى رأس المال النفسي لدى المعلمين كان مرتفعًا وفقًا لوجهة نظرهم، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الإلهامية تعزى للجنس، حيث كانت لصالح الإناث، وكذلك للمؤهل العلمي، حيث كانت لصالح حملة البكالوريوس مقارنة بحملة الدراسات العليا، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال النفسي بناءً على الجنس، باستثناء مجال التفاؤل والأمل، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وكذلك بناءً على المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، وفي المقابل، لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات واضحة لمواجهة التغيرات الطارئة، بالإضافة إلى توفير تدريبات متخصصة في إدارة الأزمات والتخطيط للطوارئ للقادة المدرسيين، وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلهامية، رأس المال النفسي، المدارس الخاصة الأردنية.

Inspirational Leadership and Its Relationship on Developing Psychological Capital among Teachers in Jordanian Private Schools

Prepared by: Kholoud Jameel AbuHijleh

Supervisor by Dr.: Thikryat Jibril AL-Qaralleh

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between inspirational leadership and the development of psychological capital among teachers in Jordanian private schools, using the descriptive correlational approach. The study sample consisted of 373 male and female teachers, and data were collected through a questionnaire comprising 46 items distributed across three sections: demographic variables, inspirational leadership, and psychological capital.

The results indicated that the level of practicing inspirational leadership in Jordanian private schools was high. Similarly, the level of psychological capital among teachers was also perceived as high. The study revealed a statistically significant positive relationship between inspirational leadership and psychological capital. Additionally, the findings showed statistically significant differences in the practice of inspirational leadership based on gender, favoring females, and based on academic qualification, favoring bachelor's degree holders over those with postgraduate degrees. The study also found statistically significant differences in psychological capital based on gender, except in the areas of optimism and hope, where the differences favored females. Differences were also observed based on academic qualification, favoring bachelor's degree holders. However, the study did not find any statistically significant differences based on years of experience.

The study recommended the need to establish clear strategies to address emerging changes, as well as to provide specialized training in crisis management and emergency planning for school leaders, in collaboration with relevant authorities.

Keywords: Inspirational Leadership, Psychological Capital, Jordanian Private Schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

تشهد المؤسسات التعليمية تغيراتٍ متسارعةٍ في عصرنا الحالي الموسوم بعصر المعرفة، والذي يشهد تطوراً معرفياً هائلاً، وأن الأعمال الروتينية والتقليدية في إدارة المؤسسات التعليمية لم تعد كافية للبقاء في الصدارة في مجال العمل، فأصبح من الضروري أن تتبنى استراتيجيات جديدة قائمة على الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالمهارات القيادية، حيث تعتمد العملية الإدارية على القيادة، فالقيادة الجيدة إحدى الأسباب الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة والتي لا تتمتع بالكفاءة.

تعكس الإدارة التربوية الجهود الإنسانية المنسقة وتوجيه العمليات التعليمية والإدارية في سياق التعليم، في المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى، وتهدف الإدارة التربوية إلى استثمار الطاقات في المجال التعليمي والتربوي، بالإضافة إلى الموارد المادية في سبيل تحقيق أهدافٍ تعليمية واضحة ومحددة، وبفضل التنظيم الشامل والتوجيه الفعال تعمل الإدارة التربوية على تحفيز المعلمين والطلاب لتحقيق أقصى استفادة من عملية التعلم، وتتميز هذه العملية بالتفاعل الإنساني الإيجابي داخل البيئات التعليمية حيث تُعزز الروابط الاجتماعية وتعمل على أن تكون البيئة داعمة ومُلهمة للجميع (التكالي، زين ومحمد، 2020).

يُعد تسيير شؤون المدرسة في الإدارة المدرسية من وظائف مدير المدرسة، وهي عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل وتطوير الإمكانيات والقدرات مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في تلك المؤسسات وتوفير الظروف الملائمة لنجاح العمل والإبداع (هبال، 2020).

تسعى المدارس الخاصة في الأردن إلى تحقيق كفاءة عالية في عملياتها التعليمية، مما يتطلب من المدير والمعلمين تجاوز مستوى الكفاءة التقليدي والبحث عن تطوير مستمر مع امتلاك الطموح والدافعية للتكيف مع متغيرات العصر، وذلك من خلال تحفيز الطاقات الإبداعية والابتكارية في النفس والعاملين معهم، ويتطلب هذا السعي لاعتماد أساليب إدارية مبتكرة تشمل التخطيط للأهداف وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة مع تعزيز روح المشاركة والمناقشة والتحفيز مما يسهم في بناء بيئة تعليمية مرنة ومتجددة تواكب التطورات الحديثة (محمد ومنصور، 2022).

وبموجب مواد قانون التربية والتعليم الأردني رقم (16) لسنة 1964، فإن مدير المدرسة الخاصة هو من يدير مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية، ويلقى على عاتقه مسؤولية شاملة تماثل مسؤولية المؤسس في إدارة المؤسسة التعليمية بمهارة وإنسانية.

يعدّ مدير المدرسة العنصر الأساسي في تحفيز دافعية الأفراد داخل البيئة المدرسية، إذ يُمارس دور القائد الملهم الذي يسعى إلى توجيه العاملين وتعزيز اندماجهم في العملية التربوية. فالمدير الإلهامي لا يقتصر دوره على التنظيم والإشراف، بل يمتد ليشمل بناء بيئة عمل مُحفّزة تُشجّع على الابتكار وتطوير الإمكانيات من خلال تبني ممارسات قيادية تدعم الإبداع، وتعزز الثقة بالنفس، وتوفر مناخاً إيجابياً يساهم في تحسين الأداء التربوي ورفع جودة التعليم في المدارس الخاصة" (يوسف، عطاري، 2018).

تأتي القيادة الإلهامية في طليعة ما ينظر إليه من يسعى إلى الإبداع والتحسين - كونها إحدى أنماط القيادة الحديثة- إذ تعدّ نمطاً قيادياً يركز في أساسه على التحفيز ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهذا ما لفت انتباه القياديين وزاد الاهتمام بها في المدة الأخيرة في دراسات الإدارة المعاصرة -كونها إحدى أنواع القيادة- حيث أنه يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الثقة العالية بالذات والعزيمة والإرادة، فيقوم على توجيه المرؤوسين نحو العمل المشترك والمرونة للتغيير والسعي

قدماً في تنمية المجتمعات، حيث تتأثر العملية التربوية بالظروف البيئية والسياسية والاقتصادية (المنيعي والمعابرة، 2024).

ويؤدّي مدير المدرسة دوراً محورياً كمحفز ومُلهم، حيث يدمج بين الريادة والتنافسية لدعم المعلمين في تنمية رأس مالهم النفسي، ويبرز المدير الإلهامي كعامل أساسي لتحفيز المعلمين وتعزيز قدراتهم النفسية، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء التعليمي وجودة التعليم، ويُعد رأس المال النفسي توجّهاً حديثاً يُعزّز النظرة الإيجابية للمعلمين، ويتجسّد دوره من خلال قيادة ملهمة تسهم في تحقيق نجاحات مُستدامة داخل البيئة المدرسيّة الخاصة (المبيضين، 2022).

تزايد الاهتمام بتحديد العوامل النفسية المؤثرة على الصحة النفسية لمعلمي المدارس الخاصة، وذلك في ضوء الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد النفسية الشخصية في تحسين أدائهم المهني وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن بيئة العمل والإدارة المدرسية تؤثر بشكل مباشر على رفاية المعلمين ومستوى تفاعلهم داخل الصفوف الدراسية، ويُعد رأس المال النفسي، الذي يشمل الثقة بالنفس، المرونة، التفاؤل، والأمل، أحد المحددات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة المعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية، وبالتالي فإن فهم العوامل المؤثرة على رأس المال النفسي للمعلمين يُعدّ أمراً ضرورياً لضمان بيئة تعليمية داعمة ومستدامة. وأشار زينجر وفولكمان وستيل (Zenger, Folkman & Steel, 2012) لوجود علاقة بين الازدهار الوظيفي ورأس المال النفسي الإيجابي للمعلمين، ممّا يظهر أن هذه الموارد النفسية تلعب دوراً مهماً في تقليل انحراف العمل لدى المعلمين، وأن المعلمين في المدارس الخاصة الذين يمتازون بفهم عميق لذاتهم ودوافعهم الذاتية الايجابية يتمتعون بكفاءة عالية في أداء عملهم، كما يتمتع هؤلاء المعلمون أيضاً بقدرات فعّالة في خلق بيئة صفية تُعزّز الصفات الإيجابية

لدى الطلاب، ويسعون باستمرار لتطوير علاقاتهم مع زملائهم وطلبتهم، مما ينعكس إيجاباً على هويتهم المهنية وأدائهم في البيئة التعليمية (Valette, 1991).

كما يؤدي مدير المدرسة الإلهامي دوراً في تحفيز المعلمين وتعزيز رأس المال النفسي لديهم، وهو ما يُعدّ أساسياً في بيئة التعليم؛ فالاحترام والثقة التي يمنحها المدير للمعلمين تُعزز دافعيتهم وتُعزز قدراتهم التنافسية بعيداً عن إدخالهم في المنحى التقليدي للتنافسية الشديدة، مما يؤدي إلى تحقيق التغييرات الإيجابية في أدائهم ومساهماتهم في تطوير النهج التنظيمي وانتمائهم للمدرسة، ويركز المدير الملهم على دعم مزايا الأفراد وتطوير نقاط القوة لديهم بدلاً من التركيز على الضعف والأخطاء، مما يُعزز الأداء الوظيفي للمعلمين ويُسهم في بناء مزايا تنافسية مُستدامة لهم. هذا المنظور الذي يركّز على تعزيز رأس المال النفسي يظهر فعاليته في تحفيز المعلمين ودفعهم لتحقيق النجاح في بيئة التعليم الحديثة، وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة علاقة القيادة الإلهامية في تعزيز وتنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة (النصيرات، 2024).

مشكلة الدراسة

تشهد المدارس الخاصة في الأردن تحديات متزايدة في مجال القيادة التعليمية، حيث يتطلب النجاح في هذه البيئة قادة ملهمين قادرين على تحفيز المعلمين وتعزيز الإبداع والابتكار في العملية التعليمية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الإلهامية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي والانخراط في العمل، مما يجعل من الضروري فهم تأثير هذا النمط القيادي في البيئة المدرسية، وعلى الرغم من التوصيات المتزايدة بإجراء دراسات متعمقة حول القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة كما هو الحال في دراسات المبيضين (2022)، المنيعي

والمعاصرة (2024)، وعلوان (2021)، لا تزال الحاجة قائمة لمزيد من الأدلة العلمية التي تسهم في تحسين جودة التعليم والبيئة التعليمية.

بالإضافة إلى ذلك، أوصت دراسات مثل جوهر (2021) بضرورة دراسة رأس المال النفسي للمعلمين في سياقات مختلفة، بينما دعت دراسة السنثلي والنجار والعزام (2018) إلى توسيع نطاق البحث ليشمل متغيرات وأبعادًا جديدة، نظرًا لأهميته في تحسين الأداء المهني. كما أكدت دراسة مصطفى (2017) على أهمية دراسة رأس المال النفسي في المؤسسات التعليمية، نظرًا لدوره في تعزيز الأداء الوظيفي والاستقرار النفسي للمعلمين.

وبالاعتماد على نتائج المقابلات التي أجرتها الباحثة، أظهرت إجابات المعلمين حاجتهم إلى إدارة تتفهم أهمية دعمهم وتوفير بيئة عمل تحفزهم على النمو والتطور، حيث أعربوا عن معاناتهم من نقص الدعم المادي والمعنوي، وأكدوا على أهمية وجود نظام حوافز عادل وواضح يتم تطبيقه في المدارس الخاصة.

انطلاقاً من شعور الباحثة بضرورة هذه الدراسة، وبالنظر إلى الضغوطات التي تواجه المعلمين في نهاية الفصل الدراسي الثاني، والتي تتمثل في زيادة الأعباء الوظيفية بالإضافة إلى القلق المرتبط بتجديد العقود للعام الدراسي الجديد، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي: **ما العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة؟**

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة الحالية على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في

لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في لوائي

وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس

الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة)؟

السؤال الرابع: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس

الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد

عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية ومتوسط مستوى رأس المال النفسي في المدارس

الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة؟

أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة خطوة نحو فهم العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي من أجل

تحسين بيئات العمل في المدارس الخاصة، وهو ما يسهم بدوره في رفع جودة العملية التعليمية

وتظهر الأهمية في الجانبين النظري والعملي كالاتي:

الأهمية النظرية

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة إضافة علمية مهمة من خلال توسيع قاعدة المعرفة حول

مفهوم القيادة الإلهامية وتأثيرها على رأس المال النفسي، مما يمكن الباحثين من فهم أعمق

لكيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية للمعلمين في البيئة التعليمية. كما تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يربط بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي، مما يوفر رؤى جديدة يمكن الاستناد إليها في دراسات مستقبلية تسعى لفهم تأثير القيادة الإلهامية في سياقات مختلفة أو قطاعات متنوعة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بتحسين الأداء التعليمي من خلال التركيز على الأبعاد النفسية والاجتماعية للقيادة، حيث يمكن أن يكون هذا الربط بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي مرجعًا رئيسيًا للأبحاث المستقبلية التي تهدف إلى تحليل مكونات رأس المال النفسي وتأثيراته في بيئات عمل أخرى.

الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فمن المتوقع أن توفر نتائج الدراسة رؤى قيمة لأصحاب القرار في المؤسسات التعليمية حول أهمية تطوير سياسات وبرامج تعزز رأس المال النفسي للمعلمين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز الأداء التعليمي. كما تساعد الدراسة في توجيه السياسات التعليمية وصياغة استراتيجيات تدعم المعلمين نفسيًا ومهنيًا، حيث يمكن استخدام هذه النتائج لوضع خطط واضحة لتحسين جودة التعليم وأداء الطلاب من خلال بناء بيئة مدرسية داعمة ومحفزة. علاوة على ذلك، تبرز الدراسة الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإلهامية في تعزيز رفاهية المعلمين، مما يشجع المجتمع المدني وأولياء الأمور على المشاركة الفاعلة في دعم البيئة التعليمية في المدارس الخاصة، ويساهم بالتالي في تحقيق تحسينات ملموسة في جودة التعليم.

حدود الدراسة

تشمل تحديد وقت الدراسة ومكانها ومجالها التطبيقي كالاتي:

- **الحدّ الموضوعي:** دراسة القيادة الإلهامية، وعلاقتها برأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية

- **الحدّ البشري:** اشتمل على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة.

- **الحدّ الزمني:** طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2025/2024.

- **الحدّ المكاني:** اقتصر على المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة.

مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدة تعريفات متعلقة بمتغيري الدراسة كالاتي:

القيادة الإلهامية: "هي القيادة القادرة على التميّز في سمّاتها الجاذبة والمحفزة بطبيعتها إذ تستمد اسمها من كلمة الإلهام أي القوة التي يصعب تفسيرها بوضوح (Cid, Martins, Dias & Fidelis, 2020: 67).

ويُعرّف إجرائياً على أنّه نمط قيادي يتميز بالقدرة على إثارة دافعية وحماس الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة؛ وذلك من خلال إظهار الرؤية والرغبة في التغيير الايجابي، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين، ودفع الأفراد لتطوير أنفسهم وتحقيق امكاناتهم الكاملة، والذي تم قياسه في استجابة أفراد عيّنة الدراسة على الأداة من خلال أبعاد (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين).

رأس المال النفسي: " هو الحالات النفسية الإيجابية التي تسهم بمستويات أعلى في كفاءة ونمو المنظمات، العامل النفسي الأساسي من الإيجابية بشكلٍ عام والحالات المجتمعة في معايير السلوك التنظيمي الإيجابي بشكلٍ خاصٍ؛ فهو يتجاوز مفهوم رأس المال البشري والاجتماعي بهدف تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تطوير واستثمار مفهوم "من أنت" (السننلي، النجار والعزام، 2018، ص. 218).

ويعرّف إجرائياً على أنه مجموعة من الموارد الايجابية التي يمتلكها الفرد وتؤثر على نفسيته وسلوكياته في العمل والحياة اليومية، وتتضمن هذه الصفات العديد من الجوانب النفسية والسلوكية مثل الثقة بالنفس، والتفاوض، والمرونة، والصلابة في التعامل مع التحدّيات والضغوطات بفعالية، ويعتبر رأس المال النفسي مورداً هاماً يُسهم في تحسين أداء الفرد، وتعزيز إيجابية النفسية، وزيادة قدرته على التكيف والنجاح في الحياة الشخصية والمهنية، والذي تم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدّراسة على أبعاد أداة الدّراسة وهي (التحفيز، التوجيه السليم، والعدالة والشفافية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرضُ هذا الفصل الإطار النظري والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تناول المبحث الأول القيادة الإلهامية مفهومها وأهميتها وخصائصها وأهدافها وأتماطها وأبعادها، وفي المبحث الثاني رأس المال النفسي من حيث المفهوم، أهمية رأس المال النفسي، استراتيجيات لتعزيز رأس المال النفسي، قياس وتحليل رأس المال النفسي، التطبيقات العملية لرأس المال النفسي في بيئات العمل، التنمية الشخصية والمهنية لرأس المال النفسي، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإلهامية

المقدمة

تُعتبر القيادة عاملاً مهماً في الدراسات الإدارية الحديثة، لما لها من تأثير كبير على مختلف عناصر المؤسسات، وكذلك على سلوك العاملين فيها، حيث تسهم في تحقيق الأهداف واستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر المختلفة، لذا؛ يتعين عليها تبني أنماط قيادية تنافسية، مثل القيادة الإلهامية والتي تقوم على توجيه وإقناع المرؤوسين من خلال تقديم القدوة الحسنة والتحفيز الإيجابي، وتمتد أهميتها إلى معظم جوانب العملية الإدارية، والجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية (Zadok, Benoliel, & Schechter, 2024).

ومع بداية الألفية الثالثة، أصبحت القيادة الإلهامية أكثر أهمية في مواجهة التغيير السريع والمعقد الذي يشهده العالم، حيث تتطلب المؤسسات اليوم قادة قادرين على إلهام فرقهم وتحفيزهم

للتكيف مع التحولات المتسارعة، وتركز القيادة الإلهامية على تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال بثّ الحماس والرؤية المستقبلية بين العاملين، مما يُسهم في تحقيق الريادة والتميز، ويواجه القادة تحديات متزايدة في إدارة التغيير، إلا أنّ القيادة الإلهامية تمنحهم القدرة على تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والتطور، لتصبح القوة الدافعة التي تقود المؤسسات نحو النجاح المُستدام (Zadok, Benoliel & Schechter, 2024).

ومن ناحية أخرى، تشهد المؤسسات التعليمية تطوراتٍ متسارعةٍ في تقنيات المعلومات والاتصالات وانفجار معرفي هائل، حيث لم تعد الطرق التقليدية في إدارة هذه المؤسسات كافية للحفاظ على الريادة في مجال العمل؛ لذا أصبح من الضروري تبني استراتيجيات جديدة قائمة على الإبداع والابتكار وتبني المفاهيم العصرية المتعلقة بمهارات القيادة الريادية والتي تستند إلى الإلهام؛ حيث أن القادة المُلهمين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على تحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يُعزّز الابتكار والتفوق في مختلف المجالات (الكتبي، الريامي، 2024).

تعكس أنماط القيادة نجاح وكفاءة المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات تحت وطأة الضغوط المختلفة إلى توفير البيئة الصحية الملائمة لتحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال توفير الظروف التنظيمية التي تحقق للعاملين الاستقرار والرفاهية، مما يؤدي إلى تفاعل إيجابي بينهم وبين منظماتهم، وهذا ما يتحقق بوجود القيادة الإلهامية الواعية والتمكنة والقوية، التي تفكر دائماً في كافة الجوانب الأساسية للمؤسسة التعليمية لتحقيق الإنجاز الأفضل وفي حدود الوقت المتاح (Gyansah, Ogola & Guantai, 2020).

القيادة الإلهامية

المقدمة

نشأت القيادة الإلهامية كمفهوم في الأدبيات الإدارية والتنظيمية كاستجابة للحاجة المتزايدة لفهم كيفية تأثير القادة على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المؤسسات، ويتجلى هذا النوع من القيادة في قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد؛ لتحقيق أهداف أعلى مما يتوقعون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والفردى على حدٍ سواء (الشبول، 2021)، وتعودُ الجذور النظرية للقيادة الإلهامية إلى العديد من الدراسات والنظريات في علم النفس الاجتماعي والإدارة، ومن أبرز هذه النظريات (زقوت، 2021):

- نظرية القيادة الكاريزمية: قدمها ماكس فيبر، وأبرزها لاحقاً علماء مثل بيرنز وباس، تعتقد هذه النظرية أنّ القادة الكاريزميين يمتلكون صفاتٍ شخصية تجعلهم قادرين على إلهام وإحداث تغييرات جذرية في مؤسساتهم.
- نظرية القيادة التحويلية: طرحها (جيمس ماكغريغور بيرنز) وطورتها لاحقاً (برنارد باس)، تركّز هذه النظرية على كيفية تحويل القادة للأتباع من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري.

تعريف القيادة الإلهامية

عرّف رزق ومنصور (2022) القيادة الإلهامية بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تحقق كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم للوصول إلى هدف معيّن، ويُشير مفهوم القيادة الإلهامية إلى القدرة على التأثير الإيجابي فيمن حولهم وتحفيز الآخرين على النجاح، مع توفير فرص لتطوير طموحاتهم بناءً على أفعال ومواقف القائد نفسه".

كما تُعرّف القيادة الإلهامية بأنها: "القدرة على جذب الانتباه والتأثير العميق في المرؤوسين، مما يجعلهم يشعرون بالإلهام والتحفيز لتحقيق أهدافهم بإبداعٍ وتقانٍ، هذا النوع من القيادة يسعى إلى ديمومة العلاقة الإيجابية مع المرؤوسين في العمل، حيث تؤثر القيادة الإلهامية بشكلٍ كبير على ولاء وأداء المرؤوسين إلى درجة الانبهار بأفكارها" (Sohail, Khan & Raza, 2023).

وعرف أحمد والمقدادي والشрман (2023) القيادة الإلهامية بأنها: "نوع من القيادة التي يتجاوز فيها القائد الأهداف العملية التقليدية ويحفّز الأفراد والجماعات لتحقيق رؤى وأهداف مشتركة من خلال الإلهام والتحفيز النفسي، ويتميز القائد الإلهامي بقدرته على التأثير العاطفي على الآخرين، حيث يقوم بتحفيّزهم للعمل الجاد والتفاني من خلال بناء رؤى مستقبلية واضحة، وإيصال رسائل ملهمة، وتعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية".

والقيادة الإلهامية هي "أسلوب قيادي يركّز على تحفيز الأفراد داخل المؤسسة التعليمية عن طريق التأثير العاطفي والإلهامي، حيث يسعى القائد المُلهِم إلى تعزيز الشعور بالمهمة المشتركة وتطوير الالتزام العاطفي لدى الأفراد تجاه أهداف المؤسسة التعليمية، يتم تحقيق ذلك من خلال التواصل الفعال، القدرة على إلهام الآخرين، بناء ثقافة ثقة وإيجابية، وتقديم نموذج يحتذى به في السلوك والأداء" (Omae, Oginde & Njoroge, 2024).

يمكن استنتاج أن القيادة الإلهامية تمثل نمطاً قيادياً يرتكز على القدرة على التأثير العميق في المرؤوسين من خلال الإلهام والتحفيز النفسي، حيث يسعى القائد إلى تعزيز الشعور بالالتزام العاطفي تجاه الأهداف المشتركة للمؤسسة، ويتميّز القائد الإلهامي بقدرته على بناء رؤى مستقبلية واضحة وتوجيه الأفراد لتحقيق تلك الرؤى بإبداعٍ وتقانٍ، كما يُسهم في تطوير طموحات المرؤوسين من خلال تقديم الدعم والتوجيه، وبناء علاقة إيجابية تقوم على الثقة والتعاون، ويُعزّز هذا النمط

القيادي الولاء المؤسسي ويحفّز الأفراد على تحقيق أداء متميز، ممّا يجعل القيادة الإلهامية أداة فعّالة في تحقيق النجاح المؤسسي والتميز في بيئة العمل.

أهمية القيادة الإلهامية

تتجلى القيادة الإلهامية في مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد الملهم، والتي توضح مدى أهمية هذه القيادة في مختلف المؤسسات، حيث يقَدّم القادة الملهمون رؤية واضحة ومميّزة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة التعليمية، ويشجّعون الابتكار والإبداع من خلال المبادرة والتجربة ووضع برامج عمل يومية، ويرون في الابتكار أساساً للعمل الفردي والجماعي داخل المؤسسة التعليمية ويسعون لتعميم هذا المفهوم في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية، القادة الملهمون يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، ممّا يحقق توازناً يحفّز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم (Shrestha, 2022).

تُعد القيادة الإلهامية أساس المؤسسات التعليمية؛ حيث تبرز أهميتها في الإدارة الإنسانية والأخلاقية والتأثير على العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتميّز القادة الملهمون بقدرتهم على تحفيز العطاء وتحويل الفشل إلى نجاح مع التمسك بالقيم المؤسسية البناءة، كما يشجّعون المعلمين والطلاب على تحمّل المسؤولية المشتركة ودعم التغيير، ممّا يُعزّز الابتكار والمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤية المؤسسية (دواغرة والمومني وعكاشة، 2021).

تُسهّم القيادة الإلهامية في تعزيز البيئة التعليمية بشكل كبير، وتنشئ بيئة محفزة تشجع الطلاب والمعلمين على التعلّم والتطوّر، ممّا ينعكس إيجاباً على جودة التعليم ويُعزّز من تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية، حيث يظهر القادة الملهمون قدرتهم على تقديم الدعم اللازم للمعلمين وتعزيز روح المبادرة لديهم، ومن خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، تمكّن المعلمين من تحسين

أدائهم وتقديم تعليم متميز، ويُسهم التحفيز المستمر والتقدير في رفع مُستوى الالتزام والرضا الوظيفي بين المعلّمين، ممّا يؤدّي إلى تحسين جودة التعليم بشكلٍ عام (زقوت، 2023).

من خلال تحليل أهمية القيادة الإلهامية، يمكن استنتاج أن هذا النوع من القيادة يلعب دوراً حيويًا في تعزيز البيئة المؤسسية، سواء على مُستوى الإدارة أو الأداء الفردي والجماعي، وتبرز أهمية القيادة الإلهامية في قدرتها على تحفيز الابتكار والإبداع، وتقديم رؤية واضحة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يدعم القادة الملهمون العاملين من خلال دمج الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، ممّا يؤدّي إلى زيادة الدافعية والالتزام، ويشمل تأثير القيادة الإلهامية بناء بيئة تعليمية محفزة تدعم التغيير والتطوير المستمر، وتسهم في تحقيق جودة تعليمية عالية من خلال تشجيع المبادرة والتقدير المتواصل للجهود المبذولة.

أهداف القيادة الإلهامية

يُشير أوما وأوجيندي وجوروجي (Omae, Oginde & Njoroge, 2024) إلى أهداف القيادة الإلهامية ووظائفها الأساسية، حيث نكر أنّ القيادة الإلهامية تسعى إلى تحفيز الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف المحددة من خلال تشجيعهم على تحقيق أداءٍ أعلى من المتوقع.

كما تركّز القيادة الإلهامية على تنمية روح التعاون بين الأفراد عبر التوزيع العادل للمهام وتجنّب التعارض بينها لضمان انسجام العمل الجماعي، بالإضافة إلى توجيه الأفراد وتفسير المواقف التنظيمية التي قد يواجهونها؛ ممّا يُساعدهم في فهم التحدّيات واتخاذ القرارات المناسبة، وتضع القيادة الإلهامية برامج زمنية لتحقيق أهداف المؤسسة مع الالتزام بالمواعيد النهائية لضمان الأداء الفعّال، كذلك تُعزّز هذه القيادة المشاركة الفعّالة والإدارة الذاتية داخل فرق العمل، إذ تعتبر المشاركة جوهر فن القيادة الإلهامية، وتعمل على تسهيل العلاقات والاتصال بين أفراد الفريق

لتعزيز التلاحم والتعاون بينهم، بالإضافة إلى تطوير الشغف بالعمل من خلال تمكين الآخرين من اكتشاف مواهبهم وتنميتها، مما يسهم في ازدهار المؤسسات (الكتبي والريامي، 2024).

كما أنها تركز على الأهداف الجماعية والاجتماعية، حيث تساعد فرق العمل على تحقيق هذه الأهداف وغالبًا ما تتجاوزها من خلال التنسيق مع قيم الفريق وتشجيع الآخرين على تحديد أهدافٍ طموحة والسعي لتحقيقها باستمرار، وتسعى القيادة الإلهامية أيضًا إلى تعزيز شعور الفريق بالهدف، مما يساعد كل فرد على إيجاد قيمة أكبر في عمله. وتزيد من المشاركة الشاملة بين الأعضاء من خلال تجسيد أخلاقيات العمل القوية التي تلهم الموظفين للوصول إلى نفس المستوى من الالتزام. وكل ذلك يؤدي إلى تحقيق النجاح المُستدام للمؤسسة عبر تعزيز الالتزام والأداء الفردي والجماعي (Shrestha, 2022).

ومن وجهة نظر الباحثة تُعد القيادة الإلهامية أداة فعّالة لتحفيز الأفراد وفرق العمل لتحقيق أهدافٍ تفوق التوقعات مع تعزيز التعاون والالتزام وأخلاقيات العمل، مما يسهم في تحقيق النجاح المُستدام للمؤسسات عبر تطوير الأداء الجماعي والفردي بشكلٍ متكاملٍ.

خصائص القيادة الإلهامية

يُشير علوان (2021) إلى وجود عدة خصائص للقيادة الإلهامية وهي كالتالي:

- استراتيجية واضحة: يتمتع القادة الملهمون بقدرة فريدة على وضع رؤية واضحة واستراتيجية محكمة حتى أثناء مواجهة التحديات، ويحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية الشاملة، ويشتركون مع الفريق في تحديد وتطوير الرؤية، ثم يحرزون تقدمًا ملحوظًا في تحقيق الأهداف، هذه الرؤية تُمكن الفريق من البقاء متحدًا وموجهًا نحو الهدف المشترك، مما يُعزز

الريادة (Shrestha, 2022).

- **التوجيه والتدريب المستمر:** يقوم القادة الملهمون بإعطاء التوجيهات ويلتزمون بتدريب فرقهم باستمرار، ويقدمون الدعم اللازم للمتكمين من اتخاذ القرارات المناسبة، ويهدفون إلى تحسين الأداء وتطوير القادة المستقبليين من خلال التعلّم المُستمر والتوجيه، هذا النهج يضمن تطوّر الفريق بشكلٍ دائم واستعداده لتحملّ المسؤوليات الجديدة بفاعلية وكفاءة (أبو النجا، 2020).
- **المساءلة وبناء الثقة:** من أبرز سمات القادة الملهمين هي تحمّلهم للمسؤولية الكاملة عن المهام والقرارات التي يتخذونها، ويدركون أنّ التعلّم من الأخطاء جزء أساسي من النمو الشخصي والمهني، يبنون الثقة من خلال الشفافية والمصادقية في تعاملاتهم، ويجسّدون الأهداف والرؤية ليس فقط بالكلام بل أيضًا بالأفعال؛ ممّا يجعلهم قدوة يحتذى بها داخل المؤسسة التعليمية (أبو زهري وأبو معفر، 2021).
- **مهارات الاستماع الجيد:** القادة الملهمون يستمعون جيدًا لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين، ويدركون أن الاستماع الجيد هو مفتاح التعلّم المستمر، ويسعون لفهم احتياجات الفريق بشكلٍ عميق ويشجعون على التعبير عن الأفكار والمبادرات الجديدة، ممّا يُسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومبتكرة (أبو النجا، 2020).
- **تحمل المسؤولية وتقدير الانجازات:** القادة الملهمون يعرفون جيدًا كيف يُقدّرون إنجازات الفريق ويعترفون بمساهمات الفريق، ويُدركون أنّ الإنجازات لا تأتي من فراغ؛ بل هي نتيجة جهودٍ جماعيةٍ، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور يتحمّلون المسؤولية ولا يُلقون باللوم على الآخرين، هذا السلوك يُعزّز من الثقة والاحترام المتبادل ويشجع على المبادرة وتحملّ المخاطر (أبو زهري وأبو معفر، 2021).
- **الابتكار والإبداع:** الابتكار هو جزء لا يتجزأ من فلسفة القيادة الإلهامية، يشجع القادة الملهمون التفكير خارج الصندوق ويحثون فرقهم على الإبداع، وينشئون بيئة تحفز على الابتكار والتجربة،

مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة وفعّالة للتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسة التعليمية
(Shrestha, 2022).

ترى الباحثة أنّ سمات القيادة الإلهامية تتمثل في وضوح الرؤية والتوجيه المستمر وبناء الثقة والاستماع الفعّال، مما يُعزّز بيئة عمل تعاونية وإبداعية، كما تُعدّ المسؤولية والابتكار ركيزتين أساسيتين لتحقيق النجاح الجماعي ودعم تطوّر المؤسسة.

أنماط القيادة الإلهامية

تتميز القيادة الإلهامية بتنوع أنماطها التي يستخدمها القادة لتحقيق تأثير إيجابي في منظماتهم، ومن أهم أنماط القيادة الإلهامية:

- **القيادة الكاريزمية**، وتعتمد بشكلٍ كبير على الجاذبية الشخصية للقائد وقوة شخصيته، القائد الكاريزمي يستخدم سحره الشخصي وقدرته على الإقناع لجذب انتباه المرؤوسين وإلهامهم، هؤلاء القادة يتمتعون بقدرة فريدة على تحفيز الآخرين وجعلهم يشعرون بالحماس لتحقيق الأهداف، وتسمح الكاريزما للقائد ببناء علاقات قوية وثقة متبادلة مع فريقه، مما يؤدي إلى تفاعل إيجابي وزيادة الولاء التنظيمي، هذا النمط من القيادة يعتمد على قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، وأن ينقل رؤيته بطريقة تلهم الآخرين وتدفعهم إلى العمل بجدية لتحقيق الأهداف المشتركة كالآتي:

- **القيادة الخادمة**، تقوم على فكرة أنّ القائد يضع احتياجات مرؤوسيه قبل احتياجاته الشخصية، القائد الخادم يركز على خدمة الآخرين ويعتبر رفاهية الفريق وتحقيق رضاهم من أولوياته، هذا النمط يخلق بيئة عمل داعمة وتعاونية، حيث يشعر المرؤوسون بالتقدير والاحترام، ويعمل القائد الخادم على تمكين الفريق وتوفير الدعم اللازم لهم مما يُعزّز من تفاعلهم الإيجابي

ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، هذا النوع من القيادة يُعزّز من التماسك الجماعي ويشجع على الابتكار والتطوير المستمر، ممّا يُسهم في تحقيق النجاح المُستدام للمنظمة (الشبول، 2021).

- القيادة التبادلية، حيث تركز على تبادل الآراء والأفكار بين القائد والمرؤوسين، القائد التبادلي يشجع على المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات ويعمل على تطوير مهارات القيادة لدى المرؤوسين، هذا النمط يخلق بيئة عمل تعاونية حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من عملية صنع القرار، القائد التبادلي يدعم التواصل المفتوح والصريح، ممّا يُعزّز من روح الفريق ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي، يتميز هذا النمط بالمرونة والقدرة على الاستفادة من تنوع الأفكار والخبرات لتحقيق أفضل النتائج (المراعبة، 2021).

- القيادة التحويلية، وتركّز على إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة التعليمية من خلال تحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعتمد القائد التحويلي على رؤية واضحة للمستقبل وقدرة عالية على التكيف مع التغيرات المستمرة، ويشجّع القادة التحويليون الابتكار والتفكير الإبداعي، ممّا يساعد في تحويل المؤسسة التعليمية وتحقيق نجاحات طويلة الأمد، ويتطلّب هذا النمط من القيادة شجاعة في اتخاذ القرارات الجريئة والاستعداد لتحمل المخاطر لتحقيق الفوائد العظيمة (Gyansah, Ogola & Guantai, 2020).

تعتمد القيادة الإلهامية على أنماطٍ متعددةٍ لتحقيق تأثيرٍ إيجابي في المنظّمات، مثل القيادة الكاريزمية التي تركز على الجاذبية الشخصية، والقيادة الخادمة التي تهتم باحتياجات المرؤوسين وتعزيز التعاون، والقيادة التبادلية التي تركز على المشاركة وصنع القرار، والقيادة التحويلية التي

تهدف إلى إحداث تغييراتٍ استراتيجيةٍ من خلال الابتكار. تجمع هذه الأنماط بين أساليب متنوعة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز كفاءة الفريق.

وترى الباحثة أنّ أنماط القيادة الإلهامية تمثل أدواتٍ مرنة وشاملة تُعزّز من فعالية القائد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التحفيز والتعاون والابتكار، ممّا يدعمُ النجاح المُستدام للمؤسسات ويُسهّم في بناء فرق عمل متماسكةٍ وفعّالةٍ.

أبعاد القيادة الإلهامية

تتسم القيادة الإلهامية بعدة أبعادٍ رئيسيةٍ تُسهّم في تحقيق تأثيرها الإيجابي بشكلٍ فاعلٍ، ومن أهم هذه الأبعاد:

البُعد الأول: قدرة القائد على الثقة بقدراته ومهاراته، ممّا يمكّنه من اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع المشكلات بثبات واطمئنان، هذه الثقة بالنفس تُعزّز من مكانته أمام المرؤوسين وتزيد من احترامهم له، كما أن القائد الذي يتمتع بالثقة يكون أكثر قدرة على إلهام الآخرين وزرع الثقة في نفوسهم (Shrestha, 2022).

البُعد الثاني: التوجه الاستراتيجي وهو يعكسُ قدرة القائد على التخطيط بعيد المدى ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تضمن توجيه المؤسسة التعليمية نحو النجاح المُستدام، القائد ذو الرؤية الاستراتيجية يكون قادراً على استشراف المستقبل والتخطيط له بفعالية، ممّا يُعزّز من قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية وتحقيق النجاح المُستمر (ابراهيم، 2024).

البُعد الثالث: إدارة التغيير وتشملُ القدرة على إدارة التغييرات والتحويلات بفعالية، ويتميز القائد الملهم بقدرته على تحفيز المرؤوسين للتكيف مع التغيرات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويتطلب هذا البُعد من القائد أن يكون مرناً وقادراً على التعامل مع الظروف المتغيرة بسرعة وكفاءة، ممّا يُعزّز من قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للتحديات والمُستجدات (الزعيبي، 2023).

البُعد الرابع: تمكين العاملين ويتمثل في منح المرؤوسين الحرية والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، فالقائد الذي يُمكن العاملين يُسهم في تعزيز قدرتهم على الابتكار وتحقيق الأداء العالي، هذا النهج يُعزّز من شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم (Arun Kumar, Nivethitha & Vilvanathan, 2024).

البُعد الخامس: التأثير الكاريزمي، حيث يتميز القادة الملهمون بشخصية جذابة تمكنهم من كسب ثقة المرؤوسين وجذب انتباههم، القائد الكاريزمي يكون قادراً على التأثير في الآخرين بطرق تجعلهم يرغبون في اتباعه والعمل معه لتحقيق الأهداف المشتركة، هذا النوع من القادة يتمتع بقدرة فطرية على الإقناع والتأثير بشكلٍ إيجابي (Sohail & Khan & Raza, 2023).

البُعد السادس: الاهتمام بالمشاعر الفردية وهو يُعبّر عن قدرة القائد على فهم مشاعر واحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم بطرق تُعزّز من شعورهم بالتقدير والاحترام، القائد الملهم يكون حساساً تجاه مشاعر الآخرين ويعملُ على تلبية احتياجاتهم العاطفية والنفسية، ممّا يخلق بيئة عملٍ إيجابية ومحفزةٍ (علوان، 2021).

البُعد السابع: التشجيع الإبداعي في القيادة الإلهامية، ويشمل تحفيز المرؤوسين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكارٍ جديدةٍ تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي؛ فالقائد الملهم الذي يشجّع على الإبداع يُعزّز من قدرة الفريق على الابتكار والتجريب والمخاطرة المحسوبة، ممّا يساعدُ في تطوير حلولٍ جديدةٍ للتحديات التي تواجه المؤسسة، ويخلق بيئة داعمة تتيح للأفكار المبتكرة أن تزدهر (Shrestha, 2022).

يمكن استنتاج أنّ أبعاد القيادة الإلهامية تلعبُ دوراً جوهرياً في تعزيز فعالية الإدارة وتطوير الأداء المؤسسي، حيث تجمع بين الثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي وإدارة التغيير، وهي عناصر

أساسية لأي قائد ناجح في بيئة تعليمية متغيرة، ويُسهم كلٌّ من تمكين العاملين والتأثير الكاريزمي في خلق بيئة تعاونية وداعمة، ما يُعزّز الولاء والانتماء بين العاملين، كما يُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية والتشجيع على الإبداع من الأسس التي تسهم في بناء فرق عملٍ قادرة على الابتكار وتحقيق الأهداف بكفاءة، وتسهم هذه الأبعاد بشكلٍ متكاملٍ في تطوير بيئة تعليمية تفاعلية وداعمة، وتعمل على تحقيق الأداء الأمثل من خلال استغلال الإمكانيات البشرية بأفضل طريقة ممكنة.

التحديات التي تواجه القيادة الإلهامية

تتعرض القيادة الإلهامية لعددٍ من التحديات التي تتطلب إدارة فاعلة وحلولاً مبتكرة للتغلب

عليها، ومن أبرز هذه التحديات:

- ضرورة امتلاك القادة المُلهمين للشجاعة والقدرة على مواجهة التحديات المختلفة بواقعية ومصداقية، فالقائد الملهم يجب أن يكون جاهزاً لتحمل المسؤوليات الصعبة، وأن يمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات بمرونة وحكمة، مما يُعزّز من ثقته في نفسه وفي قدرته على قيادة الفريق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، تتطلب هذه المواقف من القائد أن يكون قدوة يحتذى به، وأن يظهر استعداداً للتضحية من أجل تحقيق النجاح الجماعي، حيث أنّ الشجاعة في مواجهة التحديات تعتبر من أهم الصفات التي تميّز القائد المُلهم وتجعله قادراً على إلهام وتحفيز

الآخرين (Zadok, Benoliel & Schechter, 2024).

- بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين يعتبر أيضاً تحدياً رئيسياً، حيث يعد تحقيق الثقة المتبادلة أمراً حيوياً لضمان النجاح في أي منظمة، يجب على القائد الملهم أن يكون صادقاً وشفافاً في تعامله مع الآخرين، وأن يُظهر اهتماماً حقيقياً بمصالحهم واحتياجاتهم، من خلال تحقيق النجاحات المشتركة والاهتمام بالمرؤوسين، ويتمكن من بناء علاقة قوية قائمة على الثقة مما

يزيد من تفاعل الفريق والتزامه بتحقيق الأهداف، ويعتبر بناء الثقة عملية مستمرة تتطلب من القائد أن يكون حاضراً دائماً لدعم فريقه والوقوف إلى جانبهم في الأوقات الجيدة والسيئة (زقوت، 2021).

- التعامل مع الفشل، يجب على القادة المُلهمين أن يروا الفشل كفرصة للتعلم والتحسين، وليس كنهاية للطريق، فالقائد الملهم يُعلم فريقه كيفية الاستفادة من الأخطاء وتحويلها إلى تجارب ببناء تسهم في التطور المستمر، من خلال تقديم الدعم والمساعدة اللازمة، ويساعد القائد فريقه على تجاوز الفشل والعودة بقوة لتحقيق النجاح، ويعتبر تحويل الفشل إلى نجاح جزءاً لا يتجزأ من القيادة الإلهامية، حيث يتطلب ذلك من القائد أن يكون مرناً ومستعداً لتعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على الدروس المستفادة من التجارب السابقة (Gyansah, Ogola & Guantai, 2020).

- تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي هو تحدٍ آخر يواجه القيادة الإلهامية، حيث يجب على القادة المُلهمين إنشاء بيئة عمل تشجع على التجربة والمبادرة، القائد الملهم يدرك أنّ الابتكار هو مفتاح النجاح المُستدام، ولذا يسعى دائماً لتحفيز فريقه على تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة، من خلال توفير الموارد والدعم اللازم، يساعد القائد فريقه على تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية، يعتبر تشجيع الابتكار جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي يسعى القائد الملهم إلى بنائها، حيث يُعزز من قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة (علوان، 2021).

ترى الباحثة أن القيادة الإلهامية تواجه تحديات تتطلب شجاعة ومرونة من القادة للتغلب عليها، مثل مواجهة الأزمات بحكمة وشفافية، وبناء الثقة المستمرة مع المرؤوسين لضمان التفاعل

والالتزام. كما يجب على القادة التعامل مع الفشل كفرصة للتعلم والتحسين، وتحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي من خلال خلق بيئة داعمة تشجع على التجربة والمبادرة، مما يُعزز قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح المُستدام.

المبحث الثاني: رأس المال النفسي

المقدمة

يُعتبر رأس المال النفسي القدرة الداخلية والإيجابية التي يمتلكها الفرد للتعامل بفعالية مع التحدّيات والمواقف الصعبة، وله عناصر أساسية تشمل التفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة العقلية والتحمل العاطفي والاستقرار، ويعتبر رأس المال النفسي عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والتأقلم في بيئات العمل والحياة، ويساعد الأفراد على التكيف العاطفي والعقلي وخلق التوازن (Ullah, Hameed & Mahmood, 2024).

وفي عصرنا الحديث يكثر ذكر القيمة المضافة في المؤسسات وهي من الأمور الجوهرية، حيث تلعبُ القيمة الاجتماعية دوراً مهماً يفوق القيمة المالية، فيظل رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال النفسي من العوامل الحيوية في تحقيق النجاح للمنظمة، ويرتبط رضا العاملين وظيفياً بالسعادة والاحترافية والثقة بالنفس؛ وهو ما يُعزز الإنتاجية والالتزام والقيمة المُضافة التي تبحث عنها المؤسسات (النجار، 2024).

مفهوم رأس المال النفسي

يُعرّف رأس المال النفسي بشكلٍ عام على أنه: "عامل نفسي ومعايير سلوك مُنظمة تلبي حالات معينة تتجاوز رأس المال البشري والاجتماعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار أو تطوير من تكون" (Luthans et. al, 2008 :549).

ويُعرّف النجار (2024:12) رأس المال النفسي بأنه: "مزيج من القدرات النفسية الإيجابية مثل الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الصمود النفسي، والأمل، مما يُساعد الأفراد على التعامل بفعالية مع المواقف الصعبة ويزيد من أدائهم ونتاجيتهم في العمل".

ويُعرّفه الهني (2024:471) بأنه: "مجموعة من الموارد الإيجابية التي يمتلكها الأفراد والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، بما في ذلك المرونة النفسية التي تساعد على التعامل مع الضغوط بشكل أكثر فعالية".

كما يُعرّفه علا وحמיד ومحمود (Ullah, Hameed & Mahmood, 2024:1970) بأنه: "مجموعة من المهارات النفسية التي تشمل التفاؤل، الأمل، والمرونة، وتسهم في تحسين الرفاهية الفردية داخل بيئات العمل".

ويصفه حمود (2024:17) على أنه: "الحالة النفسية الإيجابية للفرد التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وأدائهم في بيئة العمل".

يُعرّف ماتوس ودي أندراي (Matos & De Andrade, 2021:315) رأس المال النفسي بأنه: "مجموعة من السمات والمهارات النفسية الإيجابية التي تُكسب الأفراد قدرة على التكيف والنمو في مواجهة التحديات والصعوبات، ويشمل ذلك مكونات مثل التفاؤل والكفاءة الذاتية التي تُعزز من شعورهم بالقدرة على تحقيق الأهداف والتغلب على التحديات".

أهمية رأس المال النفسي في تحقيق النجاح الشخصي والمهني

يلعب رأس المال النفسي دورًا حيويًا في تحقيق النجاح الشخصي والمهني من خلال تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات والضغوط بفعالية، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم ونتاجيتهم،

كما يُساعد رأس المال النفسي على التكيف مع التغيرات في بيئات العمل المتغيرة، مما يُعزّز من الابتكار والتعاون بين الموظفين ويخلق بيئة عمل محفزة وداعمة، وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء المؤسسي وتحقيق النجاح المُستدام للمؤسسات على المدى الطويل (عناني، 2024).

ووفقاً لما أشار له حمود (2024) فإنّ رأس المال النفسي يُعدّ أحد أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء المهني للأفراد في بيئات العمل الديناميكية، وأنّ الأفراد الذين يتمتّعون بمستوياتٍ مرتفعةٍ من رأس المال النفسي يُظهرون مرونة أكبر في مواجهة التحدّيات، ممّا يزيد من فرصهم في النجاح وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.

كما تتجلى أهمية رأس المال النفسي كعنصر أساسي في بناء الثقة والاعتماد المتبادل بين أفراد الفريق، حيث يُسهم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي ويُساعد الأفراد على تقبّل النقد والتعلّم من الأخطاء، وهو ما يُسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة، ويُعدّ رأس المال النفسي أيضاً مكوّناً ضرورياً في دعم الابتكار داخل المؤسسات، حيث يُتيح للأفراد فرصة التفكير الإبداعي والتجريب دون خوف من الفشل، ممّا يُسهم في تطوير حلولٍ جديدة وفاعلة للتحدّيات التي تواجه المؤسسات في بيئة عمل تتسم بالتغير المُستمر (Cid et al., 2020).

كما أنّ وجود رأس مال نفسي قوي لدى الموظفين يُعزّز من قدرتهم على التخطيط بعيد المدى، ويسهم في تمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بفعالية وكفاءة، ومن ناحية أخرى، يُعتبر رأس المال النفسي أساساً لزيادة الرضا عن الحياة الشخصية، حيث أنّ المرونة النفسية والتعاوّل والأمل تسهم في تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية العامة وتقليل مستويات الإجهاد (Matos & De Andrade, 2021).

مما سبق؛ فإنَّ رأس المال النفسي يُعدُّ ركيزةً أساسيةً للنجاح الشخصي والمهني، حيث يُعزِّز المرونة النفسية والتكيف مع التحدّيات، ويدعم التعاون والإنتاجية والولاء المؤسسي. وترى الباحثة ضرورة أن يكون تطوير رأس المال النفسي جزءًا من استراتيجيات المؤسسات لتعزيز رفاهية الموظفين وخلق بيئة عمل منتجة ومُستدامة.

التنمية الشخصية والمهنية لرأس المال النفسي

يتطلب رأس المال النفسي اهتمامًا متواصلًا بالتنمية الشخصية والمهنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية التي تركز على تطوير المهارات النفسية والاجتماعية، مثل مهارات التفكير الإيجابي، إدارة التوتر، واليقظة الذهنية، حيث تسهم هذه البرامج في تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة، كما يمكن للأفراد أيضًا الانخراط في أنشطة تُعزِّز من ثقتهم بأنفسهم وتقاؤلهم وصمودهم النفسي، مثل التطوع والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، حيث تساعد هذه الأنشطة في بناء شبكات دعم اجتماعية قوية وتقديم فرص للتعلم من تجارب الآخرين (Mackay, 2017).

كما يمكن أن تكون القراءة والتعلم المستمر أدوات قوية لتعزيز رأس المال النفسي، فمن خلال الاطلاع على كتبٍ ومقالاتٍ تتناول موضوعاتٍ مثل التفكير الإيجابي، الصمود النفسي، وإدارة التوتر، يمكن للأفراد تحسين مهاراتهم ومعرفتهم بطرق فعالةٍ للتعامل مع التحدّيات، كما يُسهم التواصل مع الأشخاص الإيجابيين والداعمين أيضًا بشكلٍ كبير في تحسين رأس المال النفسي، حيث يمكن لهؤلاء الأشخاص تقديم الدعم العاطفي والنصائح البناءة التي تساعد في التغلّب على الصعوبات وتحقيق النجاح (صالح، 2023).

استراتيجيات لتعزيز رأس المال النفسي

من أجل تعزيز رأس المال النفسي، يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات شاملة تركز على بناء ودعم القدرات النفسية للموظفين، ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات:

- تنظيم جلسات تدريبية منتظمة

الهدف الرئيسي من هذه الجلسات هو تعليم الموظفين تقنيات تعزيز الصمود النفسي، مثل التفكير الإيجابي وإدارة الضغوط، الجلسات التدريبية تُساعد الموظفين على تطوير قدرتهم على مواجهة التحديات والتعامل بفعالية مع ضغوط العمل، حيث يمكن للموظفين الاستفادة من التدريب على أساليب مثل إعادة التفسير المعرفي، والذي يُساعد في إعادة تقييم المواقف الصعبة بطريقة إيجابية، مما يُعزز من قدرتهم على التكيف وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، هذه الجلسات تُساهم في بناء الثقة بين الموظفين وتساعدهم على تعلم استراتيجيات التكيف المعرفي التي يمكن استخدامها لمواجهة المواقف المختلفة، وبالتالي تعزيز مهاراتهم في حل المشكلات وتحسين أدائهم العام داخل المؤسسة، ومن خلال تعزيز الوعي الذاتي وزيادة الشعور بالكفاءة الشخصية يمكن للموظفين التعامل مع التحديات بثقة وفعالية أكبر، مما يُعزز من مستويات رضاهم الشخصي والمهني (النجار، 2024).

- الاستشارات النفسية وبرامج الإرشاد

دعم الموظفين من خلال تقديم الاستشارات الفردية أو الجماعية وبرامج الإرشاد المستمر يساعد في تحسين الصحة النفسية، هذا النوع من الدعم النفسي يقدم للموظفين بيئة آمنة للتعبير عن مُشكلاتهم الشخصية والمهنية، وتقديم حلول تُعزز من صحتهم النفسية والقدرة على التعامل مع التحديات، ومن خلال الاستشارات يمكن للموظفين الحصول على توجيه متخصص للتغلب على العقبات وتحسين أدائهم، كما تسهم برامج الإرشاد في تعزيز العلاقة بين القادة والموظفين، مما يزيد

من الثقة والولاء داخل المنظمة، وتساعد برامج الاستشارات الموظفين على تحسين توازنهم بين الحياة المهنية والشخصية، كما تقلل من مستويات القلق والإجهاد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الحياة العملية والإنتاجية (محمد وحلان، 2024)

- الأنشطة الجماعية لتعزيز روح الفريق

تنظيم أنشطة مثل الرحلات الترفيهية أو ورش العمل المشتركة يمكن أن يُعزز العلاقات بين الموظفين ويحفّز العمل الجماعي؛ فالأنشطة التفاعلية تساعد في تحسين التواصل وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، كما تسهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، هذه الأنشطة توفر بيئة غير رسمية حيث يمكن للموظفين تبادل الأفكار والتجارب مما يزيد من التفاهم المتبادل ويحسن من جودة العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك تسهم الأنشطة الجماعية في تحسين المزاج العام وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين؛ مما يقلل من التوتر ويزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي تعزيز الولاء المؤسسي (الزعبي، 2016).

- تقديم تغذية راجعة منتظمة

يُساعد تقديم ملاحظات بناءة بانتظام الموظفين على تحسين أدائهم ويُعزز من شعورهم بالتقدير، حيث تساعد التغذية الراجعة الإيجابية الموظفين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم وتوفير لهم الفرص لتحسين الأداء المهني وتطوير المهارات اللازمة للنجاح، بالإضافة إلى ذلك تُعزز التغذية الراجعة الفعّالة من الثقة بالنفس وتشجع على المشاركة الفعّالة في العمل، حيث يشعر الموظفون بتقدير جهودهم وسعيهم نحو التطور، كما تساعد التغذية الراجعة المستمرة في تحقيق أهداف المنظمة بشكلٍ أسرع؛ حيث يتم توجيه الموظفين بشكلٍ دائم نحو أفضل الممارسات، مما يرفع من إنتاجيتهم ويحسن من جودة الأداء التنظيمي بشكلٍ عام (الشهري، 2022).

- توفير بيئة عمل مرنة

المرونة في العمل مثل السماح بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية يُحسن الصحة النفسية ويقلل من مستويات الإجهاد، وتشمل هذه المرونة إعطاء الموظفين الفرصة لتحديد جداولهم الزمنية الخاصة والقدرة على العمل من المنزل أو بشكلٍ هجين، ممّا يُسهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، حيث تُعزّز بيئة العمل المرنة من ثقة الموظفين في قدرتهم على التوفيق بين الالتزامات الشخصية والمهنية، كما تسهم في تقليل الشعور بالضغط وزيادة التحفيز، وتعطي الموظفين حرية أكبر في تنظيم حياتهم الشخصية والمهنية، ممّا يساعدهم على التعامل مع التحدّيات بشكلٍ أكثر فعالية ويسهم في تحسين أدائهم على المدى الطويل (صالح، 2023).

- استخدام التكنولوجيا لدعم الصحة النفسية

تقديم أدوات وتطبيقات تقنية تدعم الصحة النفسية مثل تطبيقات التأمل وإدارة التوتر يمكن أن يُسهم في تحسين الرفاهية العامة للموظفين، هذه التطبيقات تقدم حلولاً مبتكرة تساعد الموظفين على الاسترخاء وتقليل مستويات التوتر؛ ممّا يحسّن من أدائهم في العمل، وتسهم تقنيات التأمل واليقظة الذهنية التي تقدّمها هذه التطبيقات في تعزيز التركيز وتقليل الإرهاق الذهني، كما توفّر هذه الأدوات منصة للموظفين لمتابعة حالتهم النفسية بانتظام وتحسين إدارتهم للضغوط، ممّا يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفزة (الشهري، 2022).

- تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون

بناء ثقافة مؤسسية تدعم التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تشجّع على الابتكار والتطوير، فبيئة العمل التي تركز على الاحترام والتعاون تُعزّز من العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وتسهم في تحسين الأداء الجماعي، وتُسهم القيم المؤسسية التي

تركّز على التعاون والاحترام في تعزيز الولاء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية، حيث يشعر الموظفون بالدعم والتقدير وبالتالي يكونون أكثر استعداداً للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ ثقافة التعاون تُعزّز من التواصل المفتوح والصريح بين الموظفين ممّا يُسهم في تحسين العلاقات الداخلية ويقلل من المشاحنات والصراعات (محمد وحلان، 2024)

- تحفيز الابتكار والإبداع

يُساهم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة من خلال برامج تحفيزية في تطوير بيئة عمل مرنة ومبتكرة، فالقادة الذين يشجعون الابتكار يُساعدون في خلق بيئة عمل تحفّز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلولٍ جديدةٍ للتحديات التي تواجه المنظمة، ويُسهم في تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية في السوق، بالإضافة إلى التعزيز من شعور الموظفين بالإنجاز ويدفعهم لتحقيق أهدافٍ أكبر، ممّا يُسهم في تحسين جودة العمل وزيادة رضا الموظفين (صالح، 2023).

ممّا سبق؛ يمكن ملاحظة أنّ تعزيز رأس المال النفسي لا يقتصر على تحسين الأداء، بل يشمل تطوير بيئة عمل شاملة ومُستدامة تدعم رفاهية الأفراد وتحفز الابتكار، وترى الباحثة أنّ تطبيق استراتيجيات مثل التدريب، والاستشارات النفسية، وتعزيز التعاون، إلى جانب توفير بيئة عمل مرنة وداعمة للتكنولوجيا يُعزّز الولاء المؤسسي والإبداع، ممّا يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بشكلٍ مُستدامٍ ومُحفّزٍ للجميع.

أبعاد رأس المال النفسي

يتكون رأس المال النفسي من أربعة مكوناتٍ نفسيةٍ أساسيةٍ وهي، الكفاءة الذاتية أو الثقة، والتناؤل، والأمل، والصمود النفسي.

- الكفاءة الذاتية أو الثقة:

الكفاءة الذاتية تعبر عن مستوى ثقة الفرد في قدرته على النجاح أو إتمام مهام معينة، وهي تمثل إيمان الشخص بقدرته على التحكم في الظروف والتحديات التي يواجهها، وتعزيز الكفاءة الذاتية يسهم في تحسين أداء الأفراد ودفعهم لتحقيق أهدافهم بثقة أكبر (Ullah, Hameed & Mahmood, 2024).

- التفاؤل:

التفاؤل يُشير إلى استعداد الفرد للتفكير بشكلٍ إيجابي تجاه المستقبل والاعتقاد بأنّ القادم أفضل، ويتجلى هذا البعد في عزو الفرد للأحداث الإيجابية إلى أسبابٍ مُستقرةٍ ودائمةٍ، ممّا يزيد من شعوره بالرضا والقدرة على التعامل مع الظروف الصعبة (سليجمان، 1991).

- الأمل:

يُعرف الأمل بقدرة الفرد على المثابرة لتحقيق أهدافه مع إعادة توجيه جهوده عند الحاجة للوصول إلى النجاح، وهو يمثّل القوة الدافعة التي تشجّع الأفراد على مواجهة التحديات بعزيمة وإصرار، ممّا يُعزّز من فرص تحقيق الإنجازات (Ullah, Hameed & Mahmood, 2024).

- الصمود النفسي:

الصمود النفسي يعكس قدرة الفرد على تحمّل الصعاب والعودة مرة أخرى لمواجهة التحديات بعد الفشل، ويُعد من العناصر الأساسية التي تساعد الأفراد على التكيف مع الضغوط والمواقف العصيبة، ممّا يُعزّز من رضاهم عن حياتهم المهنية والشخصية، وقد أكد ذلك الزعبي (2016) من خلال وصفه للصمود بأنّه مفتاح للتوازن النفسي والتكيف الإيجابي مع المواقف المختلفة.

- المرونة النفسية:

المرونة النفسية تشير إلى قدرة الفرد على التعافي السريع من الأزمات ومواجهة الظروف القاسية بثباتٍ وهدوءٍ، وتُعتبر من المهارات التي تُسهم في تحسين جودة الحياة وزيادة الرضا الوظيفي، كما وصفها فوزي شاهين (2017) بأنها توافق بين الثبات العاطفي والقدرة على التكيف بشكلٍ بناء.

- الصلابة النفسية:

تصفُ الصلابة النفسية التي نشأت كمفهوم مع سوزان كوباسا مجموعة من السمات التي تساعد الفرد على مقاومة الضغوطات، وتتألف من ثلاثة عناصر رئيسية: الالتزام، السيطرة، والتحدي، وتساعد هذه العناصر الأفراد على التفاعل بمرونة مع الضغوط والمواقف الصعبة، مما يدعم صحتهم النفسية ويُعزز من قدراتهم المهنية (محمد، 2002).

كما أشار عماد مخيمر (2012)، الصلابة النفسية تعني امتلاك الفرد لقدرة خاصة على مواجهة الضغوط من خلال التحكم الفعال في مجريات حياته، مما يجعله أكثر استعدادًا للتكيف مع مختلف التحديات.

قياس رأس المال النفسي

لضمان فعالية البرامج والمبادرات الهادفة إلى تعزيز رأس المال النفسي، يجب على المؤسسات قياس وتحليل مستوى رأس المال النفسي بين الموظفين بشكلٍ دوري، حيث يمكن استخدام استبيانات ومقاييس معيارية لتقييم الكفاءة الذاتية، الأمل، الصمود النفسي، والتقاؤل بين الموظفين، فمن خلال تحليل البيانات يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مستهدفة لمعالجة هذه النقاط، كما يمكن أيضًا استخدام هذه البيانات لتحديد الموظفين الذين قد يكونون بحاجة إلى دعم إضافي أو برامج تدريبية متخصصة (Luthans & Youssef).

(Morgan, 2017) بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام النتائج لتقييم تأثير البرامج الحالية وتعديلها حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، كما يمكن أن يساعد تبني نهج قائم على البيانات المؤسسات في تحقيق تحسين مُستمر وتعزيز رفاهية الموظفين بشكلٍ فاعلٍ ومُستدام (عناي، 2024).

التطبيقات العملية لرأس المال النفسي في بيئات العمل

التطبيقات العملية لرأس المال النفسي في بيئات العمل تتمثل في عدة ممارسات تسعى لتعزيز المهارات النفسية والإنتاجية لدى الموظفين (صالح، 2023):

1. برامج تدريبية لتعزيز الكفاءة الذاتية والأمل والصمود النفسي والتفاؤل:

يتمثل هذا التطبيق في تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير الجوانب النفسية للموظفين، حيث يتم تعزيز الكفاءة الذاتية من خلال بناء ثقتهم بقدرتهم على تحقيق النجاح في المهام الموكلة إليهم، كما يتم تحفيز الأمل من خلال توفير استراتيجيات تساعد على المثابرة لتحقيق أهدافهم رغم التحديات، إضافة إلى ذلك، يتم التركيز على تعزيز الصمود النفسي، مما يمكنهم من التعامل مع الأزمات بطريقة إيجابية وفعالة، وأخيراً، يتم تعزيز التفاؤل من خلال تقديم رؤية إيجابية تُشجع الموظفين على مواجهة المستقبل بثقة أكبر.

2. ورش عمل حول تقنيات التأمل واليقظة الذهنية:

تشمل هذه الورش تدريب الموظفين على تقنيات التأمل واليقظة الذهنية التي تساعد على تقليل التوتر وإدارة الضغوط النفسية بشكلٍ أكثر فعالية، يتم تعليمهم كيفية التركيز على اللحظة الحالية بدلاً من القلق بشأن المستقبل أو الماضي، مما يساهم في تحسين استجاباتهم للتحديات اليومية، كما تعمل هذه المهارات على تعزيز الصحة النفسية العامة لديهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

3. تقديم جلسات تدريبية حول إدارة الوقت وتنظيم العمل:

تهدف هذه الجلسات إلى تزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات التي تساعد على تنظيم وقتهم بشكل أفضل، وتشمل تحديد الأولويات وترتيب المهام بشكلٍ منهجي لتحقيق الكفاءة والفعالية، يُساعد هذا النوع من التدريب على تقليل الضغط الناتج عن سوء إدارة الوقت، مما يجعل الموظفين أكثر قدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وتحقيق أهدافهم المهنية.

4. إنشاء بيئة عمل داعمة وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الموظفين:

يتمثل هذا التطبيق في بناء ثقافة مؤسسية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية، دون خوفٍ من الانتقاد السلبي، كما يتضمن توفير الدعم النفسي من خلال الاستشارات أو التحفيز المستمر، يُسهم ذلك في بناء علاقاتٍ إيجابية بين الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يُشجع على التعاون والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف المؤسسية.

5. تقليل معدلات الإرهاق الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي:

تُركّز هذه الاستراتيجية على تقديم برامج تهدف إلى تقليل الضغوط التي تؤدي إلى الإرهاق الوظيفي، من خلال تعزيز المرونة النفسية وتقدير جهود الموظفين، يُساعد ذلك على تحسين رضاهم عن العمل وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء الوظيفي وتقليل حالات الإجهاد النفسي.

6. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

يتم تحقيق هذا التوازن من خلال توفير أساليب وتقنيات تدعم الموظفين في إدارة التزاماتهم الشخصية والمهنية بشكلٍ متساوٍ، يشمل ذلك تقديم برامج مرنة تساعد على تقليل الإجهاد الناتج عن العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة حياتهم الشخصية والمهنية، ويُسهم ذلك في تعزيز الصحة النفسية العامة وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل في العمل.

7. تعزيز الولاء للمؤسسة:

يتم تعزيز الولاء من خلال استثمار المؤسسات في تطوير رأس المال النفسي للموظفين، حيث يعكس هذا الاستثمار اهتمام المؤسسة بتقدير جهودهم ودعم نموهم الشخصي، يشعر الموظفون بالتقدير والانتماء نتيجة لهذه الجهود، مما يُشجّعهم على الالتزام بأهداف المؤسسة والاستمرارية في تقديم أداء متميز، الأمر الذي يُعزّز من قوة المؤسسة ونجاحها المُستدام.

دور مدير المدرسة في تعزيز رأس المال النفسي

يؤدي مدير المدرسة دورًا محوريًا في تعزيز رأس المال النفسي للمعلمين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تُعزّز من الإيجابية والتكيف النفسي بين أفراد الفريق، إذ يُسهم في بناء ثقافة مؤسسية ترتكز على الثقة والتقدير والتحفيز، مما يُعزّز من قدرة المعلمين على مواجهة التحديات، ويمثّل هذا الدور نقطة توازن رئيسية في بيئة العمل التعليمية؛ حيث أنّ المدير بوسعه تحفيز معلميه على تبني نظرة إيجابية نحو العمل والحياة من خلال ممارسة الدعم العاطفي والتوجيه البناء بشكلٍ يُسهم في تعزيز الشعور بالأمان النفسي، وهو ما يُعزّز من رضا المعلمين ويدعم استقرارهم النفسي والمهني (Malekitabar, Riahi & Malekitabar, 2017).

ويُساعد مدير المدرسة في تنمية الكفاءة الذاتية لدى المعلمين، إذ يُشجع على بناء المهارات وتطوير القدرات من خلال إشراك المعلمين في برامج التدريب المستمر، وتقديم فرص للتعلم والنمو المهني، حيث يقوم بتوجيه المعلمين إلى طرق جديدة للتعامل مع المواقف التعليمية وتوفير الحلول التربوية، مما يُسهم في تقوية الثقة بالنفس لديهم، ويُعزّز من إيمانهم بقدرتهم على تحقيق أهدافهم، ويزيد من استعدادهم لتحمل المسؤولية، ويدعم مشاركتهم الفعالة في العملية التعليمية (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

كما أنّ أحد الأدوار الحيوية لمدير المدرسة في تعزيز رأس المال النفسي يكمن في تعزيز التفاؤل والأمل، فهو يشجّع على النظر إلى التحدّيات كفرص للتطور والنمو، ويعمل على توجيه المعلّمين لتحقيق أهدافهم بطرق مبتكرة ومرنة، ويمكن للمدير من خلال التحفيز المُستمر وإظهار التقدير أن يُعزّز من تفاؤل المعلّمين، حيث يُساعدهم ذلك على مُواجهة المصاعب بإيجابية ويزيد من استمراريّتهم في العمل بحماس وإخلاص، وهذا الشعور بالأمل يمكّن المعلّمين من النظر إلى المستقبل بإيجابية، ويمنحهم طاقة أكبر للتغلّب على التحدّيات (Feng, 2016).

يعمل المدير على تعزيز الصمود النفسي للمعلمين من خلال توفير بيئة عمل تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين؛ إذ يحرص على إظهار التقدير والاعتراف بجهودهم وتوفير أجواء عمل مرنة ومشجعة، ممّا يُعزّز من قدرة المعلّمين على التكيّف مع الضغوط ويزيد من مرونتهم في التعامل مع مختلف التحدّيات المهنية، ويعتبر الصمود النفسي عنصراً أساسياً في تعزيز الاستقرار في بيئة العمل التعليمية، حيث يمكن للمعلمين بفضل الدعم الإداري الملائم التكيّف بشكل أفضل مع الأعباء اليوميّة، وتجاوز العقبات بنجاح (Zhang et al., 2022).

وبذلك يُسهم مدير المدرسة بشكلٍ فاعلٍ في بناء رأس مال نفسي قوي لدى المعلّمين، ممّا يُعزّز من أدائهم ويزيد من رضاهم الوظيفي، ويخلق بيئة تعليمية محفزة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتسهم في استدامة العملية التعليمية، حيث يُعزّز هذا الدور القيادي للمدير من فعالية المعلّمين وانتاجيتهم إلى جانب الإسهام في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومتكاملة تدعم الاستمرارية والنجاح المُستدام.

العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي

تُعَدُّ القيادة الإلهامية من أبرز أنماط القيادة التي تركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء متميز، حيث يسعى القادة الإلهاميون إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل من خلال التأثير العاطفي والفكري على الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز قدراتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا النمط القيادي بشكل وثيق بمفهوم رأس المال النفسي، الذي يشير إلى الحالة النفسية الإيجابية للفرد والقابلة للتطوير، ويتألف من أربعة مكونات أساسية: الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة، حيث تسهم هذه المكونات في تحسين أداء الأفراد وتعزيز رفاهيتهم النفسية في بيئة العمل (Luthans et al., 2007).

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي، حيث أظهرت دراسة أجريت على العاملين في صناعة النفط والغاز البحرية أن جزءاً من الارتباط بين القيادة الأصيلة ومناخ السلامة الإيجابي كان من خلال تأثير القيادة الأصيلة على رأس المال النفسي للموظفين، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادة إلهامية يمكنهم تعزيز المكونات الإيجابية لرأس المال النفسي لدى موظفيهم (Walumbwa et al., 2010).

بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة أخرى العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسي، حيث هدفت إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الابتكاري، الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) وأبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه الأبعاد (Avolio & Bass, 2004).

من خلال هذه الدراسات، يتضح أن القيادة الإلهامية تسهم في تعزيز رأس المال النفسي للموظفين، فعندما يتبنى القادة أساليب قيادية تركز على التحفيز والإلهام، فإنهم يعززون ثقة الموظفين بأنفسهم (الكفاءة الذاتية)، ويشجعونهم على تبني نظرة متفائلة تجاه المستقبل (التفاؤل)، ويعززون قدرتهم على تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها (الأمل)، بالإضافة إلى تعزيز قدرتهم على التكيف مع التحديات والضغوط (المرونة)، هذا التأثير الإيجابي لرأس المال النفسي ينعكس بدوره على تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى اندماجهم في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى (Youssef & Luthans, 2012).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تضمنت كلاً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة الإلهامية، ورأس المال النفسي، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفق الآتي:

الدراسات التي تناولت القيادة الإلهامية

هدفت دراسة نورمان وبارامنسيا وزيني (Norman, Paramansyah & Zaini, 2024) للبحث في تأثير القيادة الملهمة والتدين على أداء المعلم في مدرسة SMAN 2 كوتا بوجور في اندونيسيا، باستخدام نهج ارتباطي، وتم إجراء جمع البيانات من خلال أسئلة لقياس تصورات المعلمين للقيادة الملهمة ومُستوى التدين الفردي، بالإضافة إلى المقابلات المتعمقة للحصول على فهم نوعي لتجارب المعلمين في التفاعلات مع قادة المدارس وتعبيراتهم عن التدين، وكشف تحليل البيانات أن القيادة الملهمة والتدين لعبا دوراً مهماً في تحسين أداء المعلم وكانت درجة تأثير القيادة الإلهامية على التدين مرتفعة، حيث أظهرت جميع عناصر الأسئلة في كلا المتغيرين صلاحية قوية ومُستويات عالية من الموثوقية أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة، التدين،

وأداء المعلمين في مدرسة SMAN 2 في مدينة بوجور، أشارت التحليلات إلى أن القيادة الملهمة ومستويات التدين لدى المعلمين يؤثران بشكلٍ مشتركٍ على معظم التباين في أدائهم، مع نتيجة R^2 معدلة تبلغ 0.801.

هدفت دراسة هداية وبارون (Hidayah & Baharun, 2023) إلى شرح خطوات أو جهود القادة لتطبيق القيادة الملهمة في بناء سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الداخلية الإسلامية في اندونيسيا، يستخدم هذا البحث نهجاً نوعياً باستخدام البيئة الطبيعية كمصدر مباشر للبيانات، مع تقنيات جمع البيانات من خلال دراسات الأدب والوثائق والمقابلات المنظمة، وتكونت العينة من (15) معلم، تشير النتائج إلى أن مستوى القيادة الملهمة جاء مرتفع جهود القادة لتطبيق القيادة الملهمة في بناء سلوك المواطنة التنظيمية هي: اتخاذ المبادرات، وتعزيز المنظمات، والعمل كقدوة، وأصحاب الرؤية، وبناء اتصالات قوية ومنتجة، وتطوير الإمكانيات، والممارسات التعاونية، والعمل الجماعي، وبناء العلاقات العاطفية، والابتكار.

هدفت دراسة حراشة (Harahsheh, 2021) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الإلهامية كانت مرتفعة، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الإلهامية ومستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين لصالح مديري المدارس.

هدفت زقوت (2021) إلى التعرف على القيادة الإلهامية وأثرها على الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة بأسلوب العينة العشوائية، وبلغ عدد العينة (260) موظفًا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلهامية والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة، وأن مستوى القيادة الإلهامية جاء مرتفعًا كما وجاءت الفروق لصالح الإداريين.

هدفت دراسة إندرأواتي (Indrawati, 2023) إلى معرفة تأثير السلوك القيادي ومهارات القائد العملية للتحفيز على الانجاز والفعالية في العمل. وقد استخدمت منهجية الدراسة السببية، حيث تم اجراء الدراسة في شركة (PT. Audy Jasatrans Logistics) في اندونيسيا بمجموع عينة تبلغ (150) شخصًا. وتم إجراء الأداة في هذه الدراسة من خلال اجراء اختبارات الصحة، واختبارات الموثوقية. وأشارت النتائج إلى أن سلوك القيادة له تأثير على فعالية العمل بدرجة متوسطة، وأن الحافز للإنجاز له تأثير على فعالية الأداء.

هدف دراسة الغامدي (Alghamdi, 2024) إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإلهامية ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الخرج السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة وزعت على (7804) معلم ومعلمة، واستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج للقيادة بلغ بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإلهامية ومستوى جودة

الحياة المهنية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة) بمستوى تقدير متوسط.

هدفت دراسة صبحي (2024) إلى التعرف على مستوى مُمارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية والعلاقات البيئشخصية كما يراها المعلمون، لتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، مع اختيار عينة عشوائية طبقية شملت (907) معلمًا ومعلمة. تم تطوير استبانة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة الإلهامية بدرجة عالية، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مُمارسة القيادة الإلهامية بناءً على الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، بينما ظهرت فروق لصالح المنطقة الشمالية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين مُمارسة القيادة الإلهامية وفاعلية الأداء الإداري والعلاقات البيئشخصية.

هدفت دراسة المنيعي (2024) للكشف عن مستوى القيادة الإلهامية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش الاردن، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينتها من (453) معلمًا ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة (الإلكترونية) كأداة للدراسة، أظهرت النتائج أن درجة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس جاء بدرجة "مرتفعة"، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة الإلهامية والبراعة التنظيمية لصالح القيادة الإلهامية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت رأس المال النفسي

هدفت دراسة العابدي والعبادي (2013) إلى التعرف على دور رأس المال النفسي في تعزيز روحية العمل لدى الكادر التدريسي في أربع كليات بجامعة الكوفة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (200 تدريسي). اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة البحوث والدراسات

الأجنبية، وتم استخدام مقاييس عالمية لقياس متغيرات الدراسة، إلى جانب استبيان ونموذج لوثنان ويوسف وآخرون (2007) أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي جاء بنسبة مرتفعة وأنه يسهم بشكل إيجابي في تعزيز روح العمل بين أعضاء الهيئة التدريسية، حيث وجد الباحثان أن مكونات رأس المال النفسي، مثل الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة دافعية التدريسيين نحو أداء واجباتهم المهنية بإيجابية وحماس.

هدفت دراسة المنجي والرفاعي (El-Mongy & Refai, 2020) إلى فحص تأثير رأس المال النفسي الإيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس على جودة العملية التعليمية في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. ويسعى البحث إلى تحديد مستوى توفر أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقياس مدى توفر أبعاد جودة العملية التعليمية في الجامعة، وتحليل أثر رأس المال النفسي الإيجابي على هذه الأبعاد مع تحديد أكثرها تأثيراً. كما يهدف إلى تقديم توصيات ومقترحات للقيادات الأكاديمية حول كيفية تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بما يسهم في رفع مستوى جودة العملية التعليمية. ويُسلط البحث الضوء على الدور الحيوي لرأس المال النفسي الإيجابي في تطوير الأداء الأكاديمي، مع طرح حلول عملية تسهم في تحسين جودة التعليم داخل الجامعة.

أجرى الشهري (2022) دراسة حول الخصائص السيكومترية بهدف قياس رأس المال النفسي واختبار العوامل العاملة والبديلة لدى طلاب الجامعة السعودية: جامعة الملك فيصل، وكانت الاداة استخدام استبانات واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من (500) طالب جامعي. كشفت النتائج عن أن رأس المال النفسي جاء بدرجة مرتفعة، وفعالية المفردات التي تشكل أربعة مكونات لرأس المال النفسي وترتبط بالثقة بالنفس، والتفاؤل، والصمود، والأمل، كما وصفها (لوثنانز) وزملاؤه وعلاقتها برأس المال النفسي.

أظهرت نتائج دراسة صالح (2023) أنّ رأس المال النفسي يلعب دورًا بارزًا في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي في بيئة العمل، وقد تبين أن كل من مكونات رأس المال النفسي الأربعة، وهي الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة، يُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع تحديات العمل وتحقيق أهدافهم، وتكونت العينة من (280) معلمًا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، كما أظهرت النتائج أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من رأس المال النفسي يمتلكون قدرة أكبر على التغلب على الضغوطات اليومية، ويبدون تفاؤلاً وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي. وقد أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي.

هدفت دراسة محمد ومحمد (Mohd & Mohamad, 2022) إلى تقييم العلاقة بين القيادة الإلهامية وأداء المعلم بين معلمي المدارس الثانوية في ولاية كلنتن. شملت هذه الدراسة ما مجموعه 380 مستجيبًا، يتألفون من معلمي المدارس الثانوية الوطنية في ولاية كلنتن. يستخدم البحث الذي أجري أسلوبًا كميًا من خلال توزيع استبيانات لجمع البيانات بين معلمي المدارس الثانوية في ولاية كلنتن. تم تعديل الأداة المستخدمة لقياس القيادة الإلهامية في هذه الدراسة من أداة مسح القيادة الإلهامية التي طورها فراي (2003). في حين تم تعديل أداة الاستبيان لاختبار أداء المعلم من أداة إطار التدريس التي أنتجها دانييلسون (2013). تظهر نتائج الدراسة أنّ ممارسة القيادة الروحية بين معلمي المدارس الثانوية في كلنتن عالية. وبالمثل، فإن الأداء الذي يظهره المعلمون مرتفع أيضًا. تثبت النتائج أيضًا أنّه لا يوجد فرق كبير في القيادة الروحية وأداء المعلم بناءً على الجنس. تظهر النتائج أيضًا أنّ القيادة الروحية لها علاقة كبيرة بأداء المعلم.

أشارت دراسة محمد وحلان (2024) إلى استكشاف تأثير رأس المال النفسي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل الثقة بالذات، التفاؤل، الأمل، والمرونة، على سلوك العمل العكسي بأبعاده المتعددة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة (190) موظفًا إداريًا في ديوان محافظة واسط، واعتمدت الدراسة على اداة الاستبانة، وأسفرت الدراسة عن عدة استنتاجات، منها ارتفاع مُستوى المتغيرين الرئيسيين، كما أكدت أن رأس المال النفسي يُسهم بشكلٍ فاعلٍ في تقليل سلوك العمل العكسي في بيئة العمل الوظيفي.

هدفت دراسة عبد المجيد (2024) إلى استكشاف العوامل التي تسهم في مقياس رأس المال النفسي لدى طلاب كلية التربية بجامعة حلوان، في ضوء متغيري النوع (ذكور وإناث) والتخصص (علمي وأدبي)، وشملت العينة (320) طالبًا وطالبة من الفئتين الثالثة والرابعة، بواقع (144) من الذكور و(176) من الإناث، واستخدمت الباحثة مقياسًا لرأس المال النفسي استبانة تم إعداده خصيصًا لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن العوامل المؤثرة هي فاعلية الذات بدرجة مرتفعة الأمل، التفاؤل، والمرونة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو التخصص.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- إثراء الإطار النظري: ساعدت الدراسات السابقة في توفير إطار نظري غني حول مفاهيم القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي وأثرهما على الأداء الوظيفي وسلوكيات العاملين، مما يمكن من دمج هذه المفاهيم في الدراسة الحالية.
- المنهجيات البحثية: اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج متنوعة مثل المنهج الوصفي الارتباطي والتحليلي والسببي، مما يوفر قاعدة قوية لاختيار منهجية ملائمة للدراسة الحالية.

- الأدوات البحثية: قدمت الدراسات أدوات قياس موثوقة مثل الاستبيانات والمقابلات المتعمقة، والتي يمكن تكييفها واستخدامها لتقييم القيادة الإلهامية وتأثيرها في السياقات المختلفة.
- النتائج السابقة: نتائج الدراسات سلطت الضوء على الدور المهم للقيادة الإلهامية ورأس المال النفسي في تحسين الأداء وبناء بيئة عمل إيجابية، مما يدعم أهداف الدراسة الحالية.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- الدراسة الحالية والدراسات السابقة مثل دراسة (Norman, Paramansyah & Zaini, 2024) ودراسة (حراشنة، 2021) ودراسة (صبحي، 2024) استخدمت المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين القيادة الإلهامية والمتغيرات الأخرى مثل الأداء التنظيمي والطاقة التنظيمية وفعالية الأداء
- جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، استخدمت أدوات استبانة لقياس القيادة الإلهامية أو رأس المال النفسي أو كليهما، مثل دراسات (زقوت، 2021) و(الغامدي، 2024).
- جميع الدراسات التي تناولت القيادة الإلهامية اتفقت على أنها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، سواء أكان الأداء الوظيفي، الطاقة التنظيمية، أو العلاقات البينشخصية.
- الدراسات المتعلقة برأس المال النفسي مثل دراسة (العابدي والعبادي، 2013) ودراسة (صالح، 2023) والدراسة الحالية تشير إلى أهمية أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) في تحسين الأداء المهني والتكيف مع التحديات الوظيفية.
- جميع الدراسات تقريباً استهدفت معلمين أو إداريين في المؤسسات التعليمية أو موظفين إداريين ضمن بيئات عمل منظمة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- الدراسة الحالية تركز على المعلمين في المدارس الخاصة في الأردن، بينما ركزت بعض الدراسات الأخرى على مدارس حكومية (مثل دراسة الغامدي، 2024) أو بيئات تعليمية مختلفة مثل الجامعات (زقوت، 2021) أو سياقات دولية مختلفة (Indrawati, 2023).
- تميزت الدراسة الحالية بدمج العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على أحد الموضوعين بشكلٍ منفصل.
- الدراسة الحالية اقتصرت على أدوات استبانة لقياس القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي، بينما تضمنت بعض الدراسات مثل (Hidayah & Baharun, 2023) استخدام منهجيات نوعية كالوثائق والمقابلات المنظمة.
- تختلف العينة المستهدفة في الدراسة الحالية كونها تركزت على معلمي المدارس الخاصة فقط، بينما بعض الدراسات الأخرى ركزت على معلمين في المدارس الحكومية (صبحي، 2024) أو العاملين في الجامعات (زقوت، 2021).

ما تميزت به الدراسة الحالية

- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في حدود علم الباحثة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي في سياق تعليمي خاص، مما يمنحها رؤية شمولية مقارنة بالدراسات السابقة.
- ركزت الدراسة على المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة، مما يضيف إلى الأدبيات العلمية دراسة موجهة للسياق الأردني ضمن قطاع التعليم الخاصة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يغطي هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة؛ حيث تم توضيح المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة وشرح لمجتمع الدراسة وعييتها، مع الأدوات المناسبة لجمع البيانات وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه المنهج الذي يسعى لوصف العلاقات بين الأحداث المعاصرة.

مجتمع الدراسة

تكون من المعلمين العاملين في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة ولواء وادي السير، وذلك حسب إحصائيات - Final EMIS 17-4- 2024 قسم الإحصاء التربوي (ملحق 4) كما في الجدول أدناه:

الجدول (1)

مجتمع الدراسة

مجموع المعلمين	معلمين إناث	معلمين ذكور	عدد المدارس	المديرية
9572	8064	1508	394	لواء الجامعة
2890	2556	334	175	لواء وادي السير
12462	10620	1842	569	المجموع

عينة الدراسة

تم العمل على اختيار عينة الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الخاصة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (373) وفق جدول مورغان معلم ومعلمة للعام الدراسي الحالي (2024-2025) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة والجدول (2) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستويات كتغيراتها.

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
15.0	56	ذكر	الجنس
85.0	317	أنثى	
76.9	287	بكالوريوس	المؤهل العلمي
23.1	86	دراسات عليا	
25.5	95	اقل من 5 سنوات	الخبرة
19.3	72	5-10 سنوات	
55.2	206	أكثر من 10 سنوات	
100.0	373	المجموع	

اداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، من أجل تقصي القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية وذلك بالرجوع للدراسات السابقة، كدراسة (رجه وعبدالله، 2021)؛ (خليف ومحمد، 2014)؛ (علوان، 2021)؛ (طه، 2021)؛ (Matos & De Andrade, 2021)؛ (Cid et al., 2020) تكونت الأداة من ثلاث أقسام: القسم الأول المتغيرات الديمغرافية، والقسم الثاني القيادة الإلهامية، والقسم الثالث رأس المال النفسي، وتكون القسم الثاني بصورته الأولية من (29) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: الأول: الثقة بالنفس وفقراته

ذوات الأرقام (8-1)، والثاني: التوجّه الاستراتيجي (9-15)، والثالث: إدارة التغيير (23-29)، والرابع: تمكين العاملين (16-22)، وتكونت القسم الثالث بصورته الأولية من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: الأول: المرونة وفقراته ذوات الأرقام (1-5)، والثاني: الكفاءة الذاتية (6-10)، والثالث: التفاوض والأمل (11-15)، وبلغت عدد الفقرات الكلية (44) فقرة الملحق (1).

صدق الاداة

صدق المحتوى

استخدام هذا النوع من الصدق للتحقق من صلاحية الأداة من حيث الصياغة والمضمون للفقرات، ومناسبتها للأبعاد التي أدرجت ضمنها، حيث تمّ عرض الأداة بصورتها الأولية على (13) من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، الملحق (2). حيث طُلب إليهم إبداء آرائهم حول سلامة صياغة الفقرات وانتمائها للمجالات التي وضعت بها، أو تقديم أي ملاحظات من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، وأجمعت آراء واقتراحات المحكمين على صلاحية الأداة بعد إعادة تعديل صياغة بعض الفقرات مثل وقد عُنيَت الباحثة بجميع الملاحظات، وفي ضوء ذلك أخرجت الأداة بصورتها النهائية المكونة من (46) فقرة. والملحق (3) يوضّح ذلك.

صدق البناء: القيادة الإلهامية

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت مُعاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدّراسة تكونت من (30) وقد تراوحت مُعاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.58-0.94)، ومع المجال (0.73-0.95) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (3)

مُعاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.87	**0.89	21	**0.90	**0.88	11	**0.87	**0.91	1
**0.80	**0.87	22	**0.87	**0.89	12	**0.63	**0.78	2
**0.79	**0.83	23	**0.83	**0.88	13	**0.85	**0.84	3
**0.87	**0.92	24	**0.77	**0.80	14	**0.88	**0.87	4
**0.94	**0.94	25	**0.69	**0.76	15	**0.75	**0.83	5
**0.93	**0.95	26	**0.86	**0.94	16	**0.87	**0.90	6
**0.85	**0.94	27	**0.86	**0.88	17	**0.79	**0.88	7
**0.83	**0.92	28	**0.90	**0.88	18	**0.58	**0.73	8
**0.82	**0.89	29	**0.82	**0.88	19	**0.87	**0.83	9
			**0.89	**0.92	20	**0.78	**0.77	10

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أنّ جميع مُعاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومُعاملات الارتباط بين المجالات

ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (4)

مُعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الثقة بالنفس	الثقة بالنفس	التوجه الاستراتيجي	إدارة التغيير	تمكين العاملين	القيادة الإلهامية
1	الثقة بالنفس				
**0.876	1	التوجه الاستراتيجي			
**0.848	**0.906	1	إدارة التغيير		
**0.805	**0.895	**0.915	1	تمكين العاملين	
**0.936	**0.967	**0.959	**0.943	1	القيادة الإلهامية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيةٍ، مما يُشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) ---، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.62-0.91)، ومع المجال (0.75-0.93) والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.86	**0.78	7	**0.78	**0.83	13	**0.84	**0.79
2	**0.93	**0.88	8	**0.84	**0.70	14	**0.76	**0.83
3	**0.84	**0.84	9	**0.81	**0.75	15	**0.75	**0.62
4	**0.87	**0.78	10	**0.93	**0.91	16	**0.86	**0.77
5	**0.78	**0.83	11	**0.85	**0.84	17	**0.86	**0.83
6	**0.87	**0.78	12	**0.83	**0.80			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجاتٍ مقبولةٍ ودالةٍ إحصائيةٍ، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (6)

مُعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

رأس المال النفسي	التفاؤل والأمل	الكفاءة الذاتية	المرونة	
			1	المرونة
		1	**0.869	الكفاءة الذاتية
	1	**0.846	**0.824	التفاؤل والأمل
1	**0.941	**0.938	**0.959	رأس المال النفسي

* دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (6) أن جميع مُعاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ممّا

يُشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدّراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدّراسة مكوّنة من (30)،

ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتمّ أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول

(7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدّراسة.

الجدول (7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.84	0.88	الثقة بالنفس
0.72	0.85	التوجه الاستراتيجي
0.71	0.83	إدارة التغيير
0.80	0.82	تمكين العاملين
0.87	0.90	القيادة الإلهامية

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (8) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (8)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المرونة	0.85	0.81
الكفاءة الذاتية	0.87	0.79
التقاؤل والأمل	0.82	0.80
رأس المال النفسي	0.91	0.86

تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سوف يقوم الباحث بالعمل وفقاً للإجراءات الآتية:

- الرجوع للأدبيات والدراسات ذات الصلة.
- تطوير اداة الدراسة.
- التأكد من صدق محتوى أداة الدراسة، بعرضها على مجموعة من المحكمين.
- التأكد من ثبات اداة الدراسة.
- تحويل أداة الدراسة إلى شكلها الإلكتروني باستخدام أداة جوجل فورم.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- مناقشة نتائج الدراسة، ووضع توصيات على ضوء النتائج.
- اعداد الرسالة بصورتها النهائية

المعالجة الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالأسئلة الرئيسية للدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثاني. وللإجابة على السؤال الثالث تم قياس ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة الإلهامية ورأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة. وللإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يَعْرَضُ هذا الفَصْلُ النَتَائِجَ التي تَوَصَّلَتْ إليها الدَّرَاسَةُ بعدَ تطبيقِ أداةِ الدَّرَاسَةِ، بهدفِ التَّعَرُّفِ

القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الإلهامية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الثقة بالنفس	4.24	0.63	مرتفعة
2	4	تمكين العاملين	4.14	0.68	مرتفعة
3	2	التوجه الاستراتيجي	4.11	0.68	مرتفعة
4	3	إدارة التغيير	4.02	0.69	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.14	0.63	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أنّ تقديرات عينة الدَّرَاسَةِ عن درجة ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس

الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين

جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.63).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت ما بين (4.02-4.24)، حيث جاء مجال الثقة بالنفس بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء مجال إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (4.02) وبانحراف (0.69) وبتقدير مرتفع، وتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة كانت على النحو التالي:

أولاً: الثقة بالنفس

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُظهر اهتماماً متجدداً بتطوير ذاته من خلال التفاعل مع كل جديد.	4.40	0.76	مرتفعة
2	2	يتمتع بالمرونة في مواجهة المواقف الجديدة.	4.34	0.81	مرتفعة
2	4	يثق بقدرته على تأدية المهام المناط به بناء على رؤية المدرسة.	4.34	0.70	مرتفعة
4	8	يمتلك الثقة في قدراته جميعها.	4.32	0.74	مرتفعة
5	6	يعالج مشكلات العمل بأسلوب (فاعل) يتناسب مع الظروف والمتطلبات.	4.24	0.76	مرتفعة
6	3	يستطيع السيطرة والتحكم عند التعامل مع ضغوط العمل.	4.20	0.81	مرتفعة
6	9	يستمتع لوجهات النظر المختلفة ويحترمها ويحفظها.	4.20	0.77	مرتفعة
8	5	يأخذ بآراء زملائه في العمل معتمداً على تغذية راجعة مدروسة من قبلهم.	4.05	0.80	مرتفعة
9	7	يساعد على تحقيق طموحات المعلمين في مدرسته.	4.06	0.86	مرتفعة
		الثقة بالنفس	4.24	0.63	مرتفعة

يتبين من الجدول (10) أن الاستجابة على مجال الثقة بالنفس جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري بلغ (0.63). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.40) وبانحراف بلغ (0.76) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (7) بالمرتبة الأخيرة وبلغت (4.06) كمتوسط و(0.86) كانحراف.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يوضح الرؤى المستقبلية للمدرسة لجميع العاملين فيها انطلاقاً من الحاضر والماضي لها.	4.18	0.86	مرتفعة
2	13	يحلل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	4.17	0.81	مرتفعة
3	12	يضع مع أفراد المدرسة الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	4.15	0.81	مرتفعة
4	16	يصيغ الخطة الاستراتيجية للمدرسة بدقة عالية.	4.12	0.83	مرتفعة
5	11	يسعى لتحقيق رسالة المؤسسة التي يعمل بها.	4.11	0.83	مرتفعة
6	15	يتعامل مع التهديدات التي تواجه مؤسسته بكفاءة عالية.	4.07	0.81	مرتفعة
6	17	يخطط مع لجنة من المدرسة لإدارة الأزمات.	4.07	0.80	مرتفعة
8	14	قادر على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.	4.06	0.86	مرتفعة
		التوجه الاستراتيجي	4.11	0.68	مرتفعة

يتبين من الجدول (11) أن تقديرات عينة الدراسة عن التوجه الاستراتيجي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.68). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة (10) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وبدرجة تقدير

مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (14) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (4.06) وبانحراف بلغ (0.86) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: إدارة التغيير

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	ينشر ثقافة التغيير في المدرسة بأساليب متنوعة.	4.23	0.78	مرتفعة
2	19	يمارس التغيير من منطلق عمله في ميدان العمل.	4.10	0.77	مرتفعة
3	20	يشجع العاملين في مدرسته على طرح الأفكار الابتكارية للتغيير.	4.08	0.83	مرتفعة
3	23	يراعي سلوك (مهارات وقدرات) العاملين عند دمجه في مراحل التغيير المختلفة.	4.08	0.83	مرتفعة
5	21	يوضح سبب التغيير المطلوب.	4.07	0.82	مرتفعة
6	22	يمتلك استراتيجية واضحة لمواجهة التغييرات الطارئة.	3.56	1.13	متوسطة
		إدارة التغيير	4.02	0.69	مرتفعة

يتبين من الجدول (12) أن تقديرات عينة الدراسة عن إدارة التغيير جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.69). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى وبلغت (4.23) كمتوسط حسابي وبانحراف بلغ (0.78) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (22) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط بلغ (3.56) والانحراف المعياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: تمكين العاملين

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتمكين العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يفوض صلاحيات العمل لإنجاز المهام.	4.22	0.77	مرتفعة
2	29	يهيئ مناخاً تنظيمياً تسوده العلاقات الإنسانية.	4.16	0.81	مرتفعة
3	25	يضع تعليمات تتسم بالوضوح دائماً.	4.14	0.82	مرتفعة
4	26	يوفر للمعلمين فرصاً لتطوير مهاراتهم في العمل.	4.12	0.80	مرتفعة
5	27	يعطي مرونة للمعلمين للتصرف في المهام الموكلة إليهم.	4.10	0.81	مرتفعة
6	28	يفتح قنوات اتصال جديدة مع جميع الأطراف المرتبطة بالمدرسة داخلياً وخارجياً.	4.09	0.79	مرتفعة
		تمكين العاملين	4.14	0.68	مرتفعة

يتبين من الجدول (13) أن تقديرات عينة الدراسة عن تمكين العاملين جاءت مرتفعة وبلغت (4.14) وبانحراف معياري بلغ (0.68)، أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاء رقم (1) في المرتبة الأولى (4.22) كمتوسط، وبانحراف بلغ (0.77) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (28) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) و(0.79) كانحراف وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصّ على: "ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الآتي في الجدول التالي:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الكفاءة الذاتية	4.20	0.63	مرتفع
2	1	المرونة	4.13	0.67	مرتفع
3	3	التقاؤل والأمل	4.11	0.64	مرتفع
		رأس المال النفسي	4.14	0.60	مرتفع

يتبين من الجدول (14) يتوضح أن مُستوى رأس المال النفسي جاء مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.60).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.11-4.20)، فكان المرتبة الأولى مجال الكفاءة الذاتية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبمستوى مرتفع، بينما جاء التفاؤل والأمل كترتيب أخير (4.11) وبانحراف (0.64) ومستواه مرتفعاً. وقد تم حساب الآتي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: المرونة

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يعتمد على التفكير الإيجابي في تطوير استراتيجيات التعليم.	4.23	0.76	مرتفع
2	3	ينطلق في عمله من خلال النظرة الإيجابية لعمله مستنداً للبيئة الداخلية والخارجية الداعمة للمدرسة.	4.18	0.74	مرتفع
3	5	يعتمد على التجارب الإيجابية في تعزيز أدائه اليومي.	4.17	0.73	مرتفع
4	1	يتبنى نظرة إيجابية تجاه التحديات المهنية التي تواجهه.	4.15	0.82	مرتفع
5	7	يتحكم بانفعالاته عند مواجهة الموافق الصعبة	4.13	0.75	مرتفع
6	4	يُظهر قدرة عالية على تحويل الصعوبات إلى فرص للنمو المهني.	4.05	0.81	مرتفع
7	6	يغير نمط تفكيره لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية	4.01	0.82	مرتفع
		المرونة	4.13	0.67	مرتفع

يتبين من الجدول (15) أن مُستوى استجابة عينة الدراسة عن المرونة جاء مرتفع وبلغ (4.13)

بمتوسط، و(0.67) في الانحراف المعياري. أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (1) في

المرتبة الأولى (4.23) كمتوسط، و(0.76) انحراف والمستوى مرتفعاً، بينما جاءت الفقرة رقم (6) كمرتبة أخيرة وبمتوسط بلغ (4.01) وبانحراف معياري بلغ (0.82) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: الكفاءة الذاتية

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالكفاءة الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يؤمن بقدرته على تحقيق الأهداف المهنية.	4.32	0.69	مرتفع
2	11	يعتمد على قدراته الذاتية في تحقيق التفوق والتميز المهني.	4.18	0.74	مرتفع
3	9	يعتمد على قدراته الذاتية في مواجهة التحديات المختلفة.	4.17	0.74	مرتفع
4	10	يُظهر استعداداً لتنفيذ المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء المهني.	4.13	0.75	مرتفع
		الكفاءة الذاتية	4.20	0.63	مرتفع

يتبين من الجدول (16) أن الكفاءة الذاتية جاء المستوى مرتفع بلغ متوسطة (4.20) وانحرافه (0.63)، أما كفقرات فكانت فقرة (8) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (4.32) وبانحراف معياري بلغ (0.69) وبمستوى مرتفع، والفقرة رقم (10) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) و(0.75) كانحراف معياري ومستواه مرتفعاً.

ثالثاً: التفاؤل والأمل

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتفاؤل والأمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يتبنى نظرة متفائلة تجاه مستقبله المهني.	4.24	0.74	مرتفع
2	12	يكشف عن مستوى عالٍ من الصمود في مواجهة التحديات المهنية.	4.13	0.78	مرتفع
2	17	يبدأ عمله اليومي بحيوية وسعادة	4.13	0.77	مرتفع
4	14	يعتمد على التفاؤل كعامل محرك لتحقيق الأهداف المهنية.	4.11	0.84	مرتفع
5	16	يبنى الأمل والطموح في الأهداف المنشودة والتي ساهم في صياغتها.	4.06	0.83	مرتفع
6	15	يمتلك التفاؤل بالفرص المستقبلية الداعمة للعمل.	4.01	0.83	مرتفع
		التفاؤل والأمل	4.11	0.64	مرتفع

يتبين من الجدول (17) أن مستوى التفاؤل والأمل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.11)

وبانحراف معياري بلغ (0.64)، وفقراته كالاتي: في المرتبة الأولى رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ

(4.24) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وبمستوى مرتفعاً، وبالمرتبة الأخيرة فقرة (15) وبمتوسط بلغ

(4.01) وبانحراف (0.83) والمستوى الخاص به مرتفعاً.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة

الإلهامية حسب المتغيرات التصنيفية في ضوء الجدول الآتي:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

القيادة الإلهامية	تمكين العاملين	إدارة التغيير	التوجه الاستراتيجي	الثقة بالنفس			
3.97	4.02	3.87	3.90	4.08	س	ذكر	الجنس
.741	.811	.803	.784	.715	ع		
4.17	4.16	4.05	4.15	4.27	س	أنثى	
.598	.652	.671	.658	.613	ع		
4.18	4.17	4.06	4.16	4.27	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.596	.662	.675	.656	.583	ع		
4.02	4.02	3.88	3.98	4.14	س	دراسات عليا	
.701	.726	.742	.755	.769	ع		
4.20	4.20	4.08	4.19	4.30	س	اقل من 5 سنوات	الخبرة
.675	.741	.751	.727	.627	ع		
4.06	4.06	3.93	4.03	4.18	س	5-10 سنوات	
.620	.701	.696	.700	.618	ع		
4.14	4.14	4.03	4.11	4.23	س	أكثر من 10 سنوات	
.602	.641	.667	.656	.640	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (18) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإلهامية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات كما في جدول (19) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (20).

الجدول (19)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات القيادة الإلهامية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.034	4.508	1.778	1	1.778	الثقة بالنفس	الجنس هوتلنج=0.025 ح=0.063
.007	7.342	3.336	1	3.336	التوجه الاستراتيجي	
.060	3.573	1.694	1	1.694	إدارة التغيير	
.123	2.396	1.094	1	1.094	تمكين العاملين	
.134	2.261	.892	1	.892	الثقة بالنفس	المؤهل العلمي هوتلنج=0.014 ح=0.268
.041	4.197	1.907	1	1.907	التوجه الاستراتيجي	
.032	4.641	2.200	1	2.200	إدارة التغيير	
.077	3.146	1.437	1	1.437	تمكين العاملين	
.408	.900	.355	2	.710	الثقة بالنفس	سنوات الخبرة ويلكس=0.990 ح=0.895
.267	1.326	.603	2	1.205	التوجه الاستراتيجي	
.275	1.296	.614	2	1.229	إدارة التغيير	
.365	1.010	.461	2	.922	تمكين العاملين	
		.394	368	145.155	الثقة بالنفس	الخطأ
		.454	368	167.212	التوجه الاستراتيجي	
		.474	368	174.453	إدارة التغيير	
		.457	368	168.070	تمكين العاملين	
			372	148.503	الثقة بالنفس	الكلية
			372	173.556	التوجه الاستراتيجي	
			372	179.398	إدارة التغيير	
			372	171.473	تمكين العاملين	

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء إدارة التغيير، وتمكين العاملين وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء الثقة بالنفس، وتمكين العاملين وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات.

الجدول (20)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.970	1	1.970	5.149	.024
المؤهل العلمي	1.510	1	1.510	3.949	.048
سنوات الخبرة	.970	2	.485	1.267	.283
الخطأ	140.755	368	.382		
الكلية	145.127	372			

يتبين من الجدول (20) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 5.149 وبدلالة إحصائية بلغت 0.024، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 3.949 وبدلالة إحصائية بلغت 0.048، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة

ف 1.267 وبدلالة إحصائية بلغت 0.283.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس

المال النفسي حسب المتغيرات التصنيفية للدراسة، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

رأس المال النفسي	التفاؤل والأمل	الكفاءة الذاتية	المرونة				
3.99	4.04	4.02	3.94	س	ذكر	الجنس	
.638	.593	.705	.761	ع			
4.17	4.13	4.23	4.16	س	أنثى		
.593	.645	.608	.648	ع			
4.20	4.18	4.25	4.19	س	بكالوريوس		المؤهل العلمي
.579	.606	.618	.635	ع			
3.95	3.89	4.04	3.94	س	دراسات		
.639	.691	.635	.746	ع	عليا		
4.18	4.19	4.26	4.13	س	اقل من 5	الخبرة	
.690	.672	.734	.753	ع	سنوات		
4.16	4.14	4.23	4.14	س	5-10		
.530	.561	.595	.602	ع	سنوات		
4.12	4.07	4.17	4.13	س	أكثر من		
.584	.645	.585	.654	ع	10سنوات		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (21) وجود تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى رأس المال النفسي بسبب التباين في فئات المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات (الجدول 22) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل (الجدول 23).

الجدول (22)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات رأس المال النفسي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.021	5.341	2.325	1	2.325	المرونة	الجنس
.017	5.703	2.188	1	2.188	الكفاءة الذاتية	هوتلنج=0.025
.342	.907	.357	1	.357	التعاؤل والأمل	ح=0.029
.002	9.428	4.104	1	4.104	المرونة	المؤهل العلمي
.014	6.099	2.340	1	2.340	الكفاءة الذاتية	هوتلنج=0.035
.001	11.731	4.622	1	4.622	التعاؤل والأمل	ح=0.006
.844	.170	.074	2	.148	المرونة	سنوات الخبرة
.809	.212	.081	2	.163	الكفاءة الذاتية	ويلكس=0.986
.740	.301	.119	2	.237	التعاؤل والأمل	ح=0.521
		.435	368	160.205	المرونة	الخطأ
		.384	368	141.188	الكفاءة الذاتية	
		.394	368	144.987	التعاؤل والأمل	
			372	166.818	المرونة	الكلي
			372	146.381	الكفاءة الذاتية	
			372	151.068	التعاؤل والأمل	

يتبين من الجدول (22) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء التفاضل والأمل وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات.

الجدول (23)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.409	1	1.409	4.013	.046
المؤهل العلمي	3.814	1	3.814	10.864	.001
سنوات الخبرة	.026	2	.013	.037	.964
الخطأ	129.181	368	.351		
الكلية	134.853	372			

يتبين من الجدول (23) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.013 وبدلالة إحصائية بلغت 0.046، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 10.864 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.037 وبدلالة إحصائية بلغت 0.964.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية ومتوسط مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوادي والسير والجامعة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين كالاتي:

الجدول (24)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإلهامية وبين مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوادي والسير والجامعة

رأس المال النفسي	التفاؤل والأمل	الكفاءة الذاتية	المرونة		
**0.742	**0.664	**0.699	**0.704	معامل الارتباط	الثقة بالنفس
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
373	373	373	373	العدد	
**0.786	**0.684	**0.742	**0.760	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
373	373	373	373	العدد	
**0.788	**0.688	**0.733	**0.768	معامل الارتباط	إدارة التغيير
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
373	373	373	373	العدد	
**0.812	**0.713	**0.754	**0.787	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
373	373	373	373	العدد	
**0.834	**0.733	**0.782	**0.804	معامل الارتباط	القيادة الإلهامية
0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	
373	373	373	373	العدد	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (24) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإلهامية

وبين مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية

التربية والتعليم للوادي والسير والجامعة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدّراسة، حيث قامت الباحثة بتقديم تفسيراً لما توصلت إليه من نتائج من خلال مناقشتها ومن ثم الإشارة إلى الدّراسات السّابقة التي اتفقت واختلفت مع الدّراسة الحالية، وكتابة مجموعة من التوصيات في ضوء ما تم تقديمه من نتائج التي تم التوصل إليها وموضحة كآلاتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصّ على: "ما درجة مُمارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة مُمارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة جاءت مرتفعة، ممّا يعكس إدراك المعلمين لأهمية القيادة الإلهامية ودورها في تحسين البيئة التعليمية وتعزيز الأداء المهني، ويعكس المتوسط العام المرتفع للقيادة الإلهامية توجهاً إيجابياً نحو تطبيق مفاهيم القيادة الإلهامية التي تسهم في تحسين بيئة العمل المدرسي من خلال تعزيز الثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين وإدارة التغيير، ويُشير هذا إلى أن القادة المدرسيين يُظهرون مهارات قيادية تسهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة وفعّالة، وتُفسر هذه النتيجة إلى الجهود المستمرة لتحسين جودة التعليم وتطوير برامج القيادة الإلهامية والتدريب على أساليب القيادة الإلهامية، وهي مؤشرٌ على إدراك القادة أهمية توظيف مهارات القيادة الإلهامية؛ لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين في بيئة تعليمية ديناميكية ومتغيرة.

واتفقت نتيجة السؤال مع نتيجة دراسة (صبحي، 2024؛ وحراششة، 2021)، التي بينت أن

القيادة الإلهامية تمارس بدرجة عالية.

وفيما يلي عرضاً لكافة المجالات

1- مجال الثقة بالنفس جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، ويمكن تفسير هذه النتيجة

إلى أهمية هذه المهارة القيادية في البيئة المدرسية، حيث تُعد الثقة بالنفس ركيزةً أساسيةً في

القيادة الإلهامية، وتُمكن القادة من أداء أدوارهم بكفاءة ومواجهة التحديات بحزم ووعي، كما

أن القادة في المدارس الخاصة الأردنية يمتلكون سمات قيادية تدعم بيئة تعليمية إيجابية،

وتُحفز المعلمين على الأداء بفعالية، فالثقة بالنفس مهارة شخصية وعامل محفز للآخرين،

حيث يعكس القائد الواثق من نفسه نموذجًا يُحتذى به من قبل العاملين، ويظهر ذلك في البيئة

المدرسية من خلال إيجاد أجواء من التعاون والثقة بالنفس، ما يُساعد على تعزيز الأداء العام

للمدرسة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كما وتشير هذه النتيجة إلى التزام القادة بتطوير

مهاراتهم الذاتية والمهنية، مما يُبرز الأهمية التي يُولونها لتحسين أدائهم وتحقيق رؤى المدرسة.

وانتقلت مع نتيجة دراسة الغامدي (2024) التي وجدت أن الثقة بالنفس كإحدى أبعاد القيادة

الإلهامية في المدارس الحكومية السعودية تمارس بدرجة مرتفعة.

وبالرجوع إلى فقرات المجال فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يُظهر اهتمامًا متجددًا بتطوير

ذاته من خلال التفاعل مع كل جديد" في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، ويعكس هذا التقدير وعي

القادة بضرورة التطور المستمر لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، فالقائد يسعى إلى تطوير

ذاته يُظهر انفتاحًا على الأفكار الجديدة واستعدادًا لتبني الممارسات المبتكرة، مما يؤثر إيجابًا على

فريق العمل، وهذه السمة القيادية تُعزز بيئة من التعلم المستمر داخل المدرسة، حيث يُلهم القائد

الآخرين لتحسين أدائهم ومواكبة المستجدات، وأنّ القادة يواكبون المستجدات ويُظهرون قدرة على دمج

التكنولوجيا والابتكارات الحديثة في العملية التعليمية، مما يُعزّز من فاعلية البرامج المدرسية وكفاءتها وهذا يُعزى إلى بيئة المدارس الخاصة التي توفر بنية تحتية وبيئة تفاعلية مناسبة لاحتضان التغييرات.

جاءت الفقرة ونصها 'يساعد على تحقيق طموحات المعلمين في مدرسته' في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع، مما قد يشير إلى أن هناك تقديراً لدور القادة في دعم المعلمين، لكنّه في الوقت ذاته يعكس تحديات يواجهها القادة في تحقيق هذا الهدف بشكل كامل. قد تعود هذه التحديات إلى ضغوط العمل المتزايدة ومتطلبات الأداء المؤسسي، مما يجعل من الصعب تحقيق توازن مثالي بين الأهداف الاستراتيجية للمدرسة والاحتياجات المهنية الفردية للمعلمين. وعلى الرغم من إدراك القادة لأهمية تعزيز طموحات المعلمين كجزء من القيادة الإلهامية، إلا أن العوامل التنظيمية والعملية قد تؤثر على مستوى تحقيق هذا الدور بفعالية، إضافة إلى ذلك، قد يكون هناك تباين في طموحات المعلمين وصعوبة في توفير بيئة تُلبّي جميع هذه التطلعات المتنوعة، ورغم هذه التحديات يظل التقدير المرتفع مؤشراً إيجابياً على جهود القيادة الإلهامية واستعدادها لدعم المعلمين، مع الحاجة إلى تعزيز قنوات التواصل وتطوير برامج مهنية متخصصة تسهم في تحقيق طموحاتهم بشكل أكثر فعالية واستدامة.

2- جاء مجال تمكين العاملين بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ممّا يعكس اهتمام القادة بتعزيز

قدرات العاملين وتوفير بيئة عمل تمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة ومرونة، وأنّ التمكين يُعدّ ركناً أساسياً في القيادة الإلهامية من وجهة نظرهم، حيث يُسهم في تعزيز شعور المعلمين بالمسؤولية والثقة بالنفس، ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز روح الابتكار والتعاون في البيئة المدرسية، وأنّ القادة يتبنون أسلوب التمكين ويدركون أهمية تفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرص للمعلمين لتطوير مهاراتهم، وتشجيعهم على اتخاذ قرارات مستنيرة تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل.

جاءت الفقرة التي تنص على "يفوض صلاحيات العمل لإنجاز المهام" في المرتبة الأولى، بتقدير مرتفع يعكس الثقة بالنفس التي يمنحها القادة للمعلمين، حيث أنهم يقوموا بتفويض الصلاحيات كأهم أساليب القيادة الإلهامية الفعالة، حيث يُمكن القادة من توزيع المسؤوليات بطريقة تضمن إنجاز المهام بكفاءة، مع تمكين العاملين من اتخاذ قرارات مستتيرة ضمن حدود صلاحياتهم، هذه الممارسة تُعزز شعور المعلمين بالاستقلالية والثقة بالنفس، وتُحفّزهم أيضاً على تطوير مهاراتهم القيادية وتحمل مسؤوليات أكبر بالإضافة إلى أنه يُسهّم في تخفيف الأعباء عن القادة أنفسهم، مما يتيح لهم التركيز على المهام الاستراتيجية، يُشير التقدير المرتفع لهذه الفقرة إلى إدراك القادة لأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يُعزز من جودة العملية التعليمية ويخلق بيئة مدرسية تعاونية ومبدعة. واتفقت مع دراسة المنيعي (2024) التي أظهرت تأثيراً مرتفعاً لتفويض صلاحيات العمل على فاعلية أداء العاملين.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يفتح قنوات اتصال جديدة مع جميع الأطراف المرتبطة بالمدرسة داخلياً وخارجياً" في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع مما يعكس إدراكاً إيجابياً لأهمية التواصل، لكنه يُشير في الوقت ذاته إلى بعض التحديات التي قد تواجه القادة في هذا المجال، ففتح قنوات اتصال جديدة يتطلب جهداً مستمراً لضمان التواصل الفعال بين مختلف الأطراف داخل المدرسة، مثل المعلمين والطلاب والإدارة، وخارجها، مثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، قد يكون التحدي هنا مرتبطاً بالوقت أو الموارد المحدودة التي تجعل من الصعب تحقيق تواصل مُستدام وشامل، بالإضافة إلى أنّ المدارس تواجه تحديات تقنية أو تنظيمية تحدّ من قدرتها على بناء شبكات تواصل فعالة، هذه العوائق قد تؤدي إلى تقليل فرص تبادل الأفكار والمعلومات بين الأطراف المختلفة، مما

يحد من تعزيز العلاقات الإنسانية والمهنية، ومع ذلك، فإن التقدير المرتفع يُشير إلى وجود محاولات جادة لتحسين هذا الجانب، مما يعكس التزام القادة بأهمية التواصل كجزءٍ من دورهم القيادي.

3- جاء التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الثالثة بتقدير مرتفع، مما يعكس أهمية هذا الجانب القيادي

في تحقيق أهداف المدرسة وتعزيز أدائها، وأنهم يعتبرون التوجه الاستراتيجي أداة حيوية للقيادة الناجحة، حيث يمكن القائد من وضع خطط ورؤى مستقبلية تستند إلى تحليل عميق للواقع الحالي، وأن القادة يمتلكون توجهًا استراتيجيًا واضحًا ويسهمون بشكل مباشر في تحقيق التكامل بين أهداف المدرسة واحتياجات العاملين فيها، ويدركون أهمية وضع استراتيجيات دقيقة تُعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات والتحديات، وهذا النهج يُسهم في تحسين استجابة المدرسة للتحديات، وتحقيق تطور مستمر يُلبّي تطلعات العاملين ويُعزز من جودة العملية التعليمية.

جاءت الفقرة التي تنص على "يوضح الرؤى المستقبلية للمدرسة لجميع العاملين فيها انطلاقاً من الحاضر والماضي لها" جاءت في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع، هذا يعكس الدور المحوري للقادة في تقديم رؤية واضحة تلهم العاملين وتحفزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، فالرؤية المستقبلية تُعد عنصراً أساسياً في القيادة الإلهامية، حيث تساعد العاملين على فهم الاتجاه الذي تسير فيه المدرسة وما هو المتوقع منهم لتحقيقه، وأن القائد يستند في صياغة الرؤية المستقبلية إلى الماضي والحاضر، ويُظهر وعياً عميقاً بالسياق العام للمدرسة، مما يجعل هذه الرؤية أكثر واقعية وقابلة للتحقيق، وهذا الأسلوب يساعد أيضاً في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، حيث يشعرون بأن خبراتهم وآراؤهم لها دور في بناء مستقبل المدرسة، والتقدير المرتفع لهذه الفقرة يعكس نجاح القادة في توضيح هذه الرؤى والتأكد من وصولها لجميع العاملين، مما يخلق بيئة عمل متكاملة تتسم بالتفاهم والتعاون.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "قادر على استثمار الفرص ومواجهة التحديات" في المرتبة الأخيرة، بتقدير مرتفع، وهذا يُشير إلى أن القادة يُظهرون مستوى جيداً من القدرة على التعامل مع الفرص والتحديات، ولكن قد تكون هناك بعض المعوقات التي تحد من تحقيق هذه القدرة بشكلٍ كامل، فاستثمار الفرص يتطلب رؤية شمولية وسرعة في اتخاذ القرار، بينما يتطلب التعامل مع التحديات تخطيطاً دقيقاً وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، كما أن القادة يواجهون صعوبات في إشراك جميع العاملين في عملية مواجهة التحديات، مما قد يقلل من فعالية هذه الجهود، ورغم ذلك، يُشير التقدير المرتفع إلى أن القادة يُظهرون استعداداً لتحسين أدائهم في هذا الجانب، مع إدراكهم لأهمية استثمار الفرص لمصلحة المدرسة.

4- جاء مجال إدارة التغيير بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يعكس أهمية هذا الجانب القيادي في تعزيز قدرة المدرسة على مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، فالقادة في المدارس الخاصة يتمتعون بمهارات إدارة التغيير وقادرون على توجيه مدارسهم نحو تحقيق تحسينات مُستدامة، مع الحفاظ على استقرار البيئة التعليمية، والتقدير المرتفع يُشير إلى وعي القادة بأهمية نشر ثقافة التغيير ودورهم في تمكين العاملين من التكيف مع المتغيرات وتبني ممارسات جديدة تدعم أهداف المدرسة، ورغم الإيجابية العامة فإن بعض التحديات لا تزال قائمة، مثل وجود استراتيجيات واضحة وفعّالة لمواجهة التغيرات الطارئة، ما يُشير إلى الحاجة لمزيد من الجهود لتعزيز هذا الجانب من القيادة الإلهامية.

وجاءت الفقرة التي تنص على "ينشر ثقافة التغيير في المدرسة بأساليب متنوعة" حصلت على أعلى تقدير، مما يعكس الدور الفعّال للقادة في المدارس الخاصة في تعزيز قبول التغيير داخل المجتمع المدرسي، ونشر ثقافة التغيير بأساليب متنوعة يُشير إلى أن القادة يستخدمون استراتيجيات

متعددة تتناسب مع احتياجات المدرسة وخصائص العاملين، هذا التوجه عزز من تفاعل العاملين مع التغيير، وجعلهم أكثر استعدادًا لتبني أفكار وممارسات جديدة تسهم في تحسين العملية التعليمية، ويعكس نجاح القادة في إشراك العاملين في عمليات التغيير، سواء من خلال التحفيز أو التواصل أو التدريب وقدرة القادة على اختيار الأساليب التي تضمن فهم العاملين لأهمية التغيير ودورهم فيه، مما يُعزّز من التزامهم بالتحسين المستمر.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يملك استراتيجيات واضحة لمواجهة التغيرات الطارئة" في المرتبة الأخيرة، مع حصولها على تقدير متوسط، وهذا يُشير إلى وجود بعض التحدّيات التي تواجه القادة في هذا الجانب، رغم وعيهم بأهمية امتلاك استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات، فالتغيرات الطارئة غالبًا ما تكون غير متوقعة، مما يتطلب خططًا استباقية ومهارات قيادية عالية للتعامل معها، والتحدّيات التي قد تعيق تطوير استراتيجيات واضحة تشمل نقص التدريب المتخصص للقادة في إدارة الأزمات، وغياب الموارد اللازمة لدعم خطط الطوارئ.

اتفقت نتيجة الدّراسة الحالية مع نتيجة دراسة صبحي (2024) ودراسة حراحشة (2021) التي أظهرت نتائجها أن القيادة الإلهامية تُمارَس بدرجة عالية.

واختلفت نتيجة الدّراسة مع نتيجة على عكس دراسة الغامدي (2024) التي أشارت إلى أن مُستوى القيادة الإلهامية جاء بدرجة متوسطة في السعودية، أظهرت النتائج الحالية أن القيادة الإلهامية تمارس بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة الأردنية، ودراسة ندرأوتي (Indrawati, 2023) والتي أظهرت تأثيرًا متوسطًا للقيادة الإلهامية على الفعالية في العمل، بينما أظهرت الدّراسة الحالية أن القيادة الإلهامية لها تأثير قوي ومرتفع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصّ على: "ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم؟" أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وتُفسّر هذه النتيجة أن إدراك المعلمين لأهمية العوامل النفسية في دعم أدائهم المهني وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات اليومية مرتفع وأنّ المدارس الخاصة توفر بيئة تعليمية داعمة تسهم في تعزيز هذه السمات، سواء من خلال القيادة الإلهامية الإيجابية أو التفاعل البنّاء بين الزملاء، وأنّ المعلمين يتمتعون بالقدرة على التكيف مع المتغيرات المهنية، ممّا ينعكس إيجاباً على أدائهم الأكاديمي وعلاقاتهم مع الطلاب وأولياء الأمور، وجاء مجال الكفاءة الذاتية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، ممّا يُشير إلى إدراك المعلمين لقدرتهم على تحقيق الأهداف المهنية بثقة وفعالية، وأنّ المعلمين يشعرون بالثقة في قدراتهم التدريسية والإدارية، ممّا يُمكنهم من أداء مهامهم بمرونة وكفاءة، وجاء مجال التفاؤل والأمل في المرتبة الأخيرة، رغم أنّه حصل على مستوى مرتفع أيضاً، وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة العابدي والعبادي (2013) والتي اظهرت ان درجة رأس المال النفسي جاءت مرتفعة.

وفيما يلي عرضاً لكافة المجالات

1- مجال الكفاءة الذاتية، وجاء بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، ممّا يعكس ثقة المعلمين بقدراتهم على تحقيق النجاح المهني ومواجهة التحديات المرتبطة بعملهم، ممّا يُعزّز الأداء المهني للمعلمين، ويشجّعهم على تبني مبادرات تعليمية جديدة والمشاركة الفعّالة في تطوير بيئة التعلم، وأنّ المعلمين يتمتعون بمهارات تمكّنهم من التعامل مع الأعباء التعليمية، مع وجود بيئة داعمة تشجع على التطور الذاتي والاعتماد على النفس، ويعكس هذا المستوى إدراكاً

واضحاً لدى المعلمين لأهمية تطوير الذات لتحقيق التميز في ممارساتهم المهنية، وهو ما يُعزّز من جودة التعليم المقدم للطلاب.

جاءت الفقرة التي تنص على "يؤمن بقدرته على تحقيق الأهداف المهنية" في المرتبة الأولى بأعلى تقدير، مما يعكس قناعة قوية لدى المعلمين بقدرتهم على تحقيق طموحاتهم المهنية والوفاء بمتطلبات عملهم، والإيمان بالقدرة الذاتية على تحقيق الأهداف يمثل حجر الزاوية في الكفاءة الذاتية، حيث يُمكن المعلم من مواجهة التحديات بثقة وتفاؤل، ويُشير إلى أن المعلمين ليسوا فقط قادرين على تحديد أهدافهم المهنية، بل أنهم يؤمنون بامتلاكهم الأدوات والمهارات اللازمة لتحقيقها، وهذه الثقة بالنفس قد تكون نابعة من خبرات سابقة ناجحة أو من الدعم المؤسسي الذي يقدمه القادة والمدارس لتحفيز المعلمين على تحسين أدائهم، كما يعكس هذا التقدير إدراكاً لدى المعلمين لأهمية الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهنية وتحديد مسارات التطور المهني.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يُظهر استعداداً لتنفيذ المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء المهني" في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع، وهذا يُشير إلى أن المعلمين يُبدون استعداداً جيداً لتبني مبادرات تهدف إلى تحسين أدائهم، لكن هذا الاستعداد قد يكون مشروطاً بعدة عوامل، والتي تؤثر على تنفيذ هذه المبادرات كالضغط المرتبط بالوقت والمهام التعليمية الكثيرة التي قد تمنع المعلمين من التركيز على تطوير أنفسهم بشكلٍ كامل، كما أن هناك نقص في فرص التدريب التي تساعدهم على تطبيق هذه المبادرات بشكلٍ فاعلٍ، إضافة إلى ذلك، قد يشعر بعض المعلمين بأن المبادرات التطويرية لا تتناسب مع احتياجاتهم الفعلية أو أنها تفرض عليهم دون إشراكهم في عملية تصميمها، مما يقلل من حماسهم لتنفيذها.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وحلان (2024) أكدت على دور رأس المال النفسي في تحسين الأداء الاداء المهني.

2- جاء مجال المرونة بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يعكس قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة التعليمية، حيث يتمكن الأفراد من مواجهة التحديات بثقة وتحويلها إلى فرص للنمو ويمكن تفسير ذلك أن لدى المعلمين وعي بأهمية الحفاظ على المرونة في مواجهة التغيرات المستمرة في العملية التعليمية، سواء كانت متعلقة بالمناهج، أو التكنولوجيا، أو احتياجات الطلاب، وأن المعلمين يعتمدون على التفكير الإيجابي كأساس لتحليل المواقف الصعبة وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، والبيئة المدرسية في المدارس الخاصة توفر عوامل مساعدة في تعزيز هذه المرونة، من خلال الدعم الذي تقدمه الإدارة والتفاعل الإيجابي بين الزملاء.

جاءت الفقرة التي تنص على "يعتمد على التفكير الإيجابي في تطوير استراتيجيات التعليم" في المرتبة الأولى، مما يعكس إيمان المعلمين بقوة التفكير الإيجابي في تحسين أدائهم المهني، كما أن المعلمون يمتلكون القدرة على تحليل المواقف الصعبة بطريقة بناءة والبحث عن حلول إبداعية لتحسين العملية التعليمية، ويرون في التفكير الإيجابي أداة فعالة لتعزيز التفاعل مع الطلاب وتحقيق الأهداف التعليمية، مما يعكس رغبتهم المستمرة في تحسين جودة التعليم من خلال تبني ممارسات تدريسية جديدة تلبي احتياجات الطلاب المتنوعة، وهذا التوجه قد يكون مدعوماً بالسياسات المدرسية التي تركز على دعم الابتكار وتشجيع المبادرات التعليمية.

بينما حصلت الفقرة التي تنص على "يغير نمط تفكيره لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية" على في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع، وهذا يُشير إلى أن المعلمين لديهم القدرة على تغيير نمط

تفكيرهم استجابة للتغيرات، ولكن قد يواجهون تحديات تجعل من الصعب تطبيق هذا التغيير بشكلٍ كامل بسبب ضغوط العمل التي تجعل المعلمين أقل استعداداً لتجربة أساليب غير مألوفة، بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك حاجة إلى تدريب أكثر تخصصاً يساعد المعلمين على تحسين مهاراتهم في التحليل والتكيف مع المتغيرات.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2023) التي أوضحت جاء مرتفعاً كإحدى أبعاد رأس المال النفسي.

3- جاء مجال التفاؤل والمرونة بالمرتبة الاخيرة وبدرجة تقدير مرتفعة، مما يعكس توجهاً إيجابياً لدى المعلمين نحو المستقبل وقدرتهم على الصمود في مواجهة التحديات، وهذا يفسر أن مستوى الدافعية لديهم مرتفع مما يمكنهم من التعامل مع التحديات اليومية بثقة وإصرار، وأن المعلمين يواجهون بيئة داعمة تُحفز لديهم مشاعر الأمل بالمستقبل والاعتقاد بأنهم قادرين على تحقيق أهدافهم المهنية، وأن إدراكهم لأهمية التفاؤل كعامل إيجابي يُعزز من التفاعل البناء مع الطلاب والزملاء، ويسهم في تحسين جودة العملية التعليمية.

دراسة صالح (2023) أشارت إلى أن رأس المال النفسي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

وجاءت الفقرة التي تنص على "يتبنى نظرة متفائلة تجاه مستقبله المهني" في المرتبة الأولى بتقدير مرتفع، مما يبرز مدى إيمان المعلمين بقدرتهم على تحقيق النجاح والتقدم في مسيرتهم المهنية، فتبني النظرة المتفائلة يُعدّ عنصراً حاسماً في مواجهة الضغوط والتحديات المهنية، حيث يمنح الأفراد القدرة على التفكير الإيجابي وإيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تواجههم، كما أن المعلمين يرون مستقبلاً مشرقاً لمسيرتهم المهنية، مما يُعزز من التزامهم بأداء مهامهم بروح إيجابية ومفعمة بالأمل،

وهذا التفاؤل نابعاً من السياسات المدرسيّة التي تدعم التقدم المهني، ومن ثقافة المدرسة التي تشجع الابتكار وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يملك التفاؤل بالفرص المستقبلية الداعمة للعمل" في المرتبة الأخيرة بتقدير مرتفع، وهذا يعكس وجود شعور إيجابي بالفرص المستقبلية، لكنه مشروطاً ببعض العوامل التي تحد من ثقة المعلمين بإمكانية تحقيق تلك الفرص بشكلٍ كامل، كعدم وضوح السياسات المدرسيّة المتعلقة بتوفير فرص التطور المهني، بالإضافة إلى ذلك، يواجه المعلمون قيوداً مرتبطة بعدم توفر برامج تدريبية كافية تدعم تطوير قدراتهم المهنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في درجة ممارسة القيادة الإلهامية، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإناث يُدركن القيادة الإلهامية بشكلٍ إيجابي وبدرجة أعلى مقارنة بالذكور، وقد يُفسر ذلك بعدة عوامل، منها أن النساء يميلن بطبيعتهن إلى تقدير الجوانب الإنسانية والعاطفية في العمل، وهي صفات جوهرية في القيادة الإلهامية التي تركز على التمكين والدعم العاطفي والتشجيع، والقيادة الإلهامية تُعزز العلاقات التفاعلية والتواصل الداعم بين القادة والمعلمين، وهو ما قد يجذب الإناث أكثر نظراً لحساسيتهم تجاه هذه الأبعاد العاطفية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هذه النتيجة مرتبطة بتجارب الإناث

التي تجعلهن أكثر وعياً بأهمية القيادة الإلهامية في بيئة العمل، حيث يلمس أثرها المباشر على تحسين الظروف المهنية وتحفيز الأداء.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2024) والتي أشارت إلى فروق في القيادة الإلهامية بناءً على الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس مقارنة بحملة الدراسات العليا، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى أنّ حملة البكالوريوس غالباً ما يكونون أكثر تفاعلاً مع الممارسات اليومية للعمل المدرسي، ويرون القيادة الإلهامية من منظور عملي أكثر، وفي المقابل قد يكون حملة الدراسات العليا أكثر تركيزاً على الجوانب النظرية أو على تحديات مؤسسية أكبر، مما قد يجعلهم أقل تأثراً بالأساليب الإلهامية التي تمارس على المستوى اليومي.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2024) والتي أشارت إلى فروق في القيادة الإلهامية بناءً على المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في درجة ممارسة القيادة الإلهامية، وهذا يُشير إلى أن القيادة الإلهامية تُمارس وتُدرك بطريقة موحدة بين جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإلهامية تعتمد بشكلٍ أساسي على القائد نفسه ونهجه في التعامل مع المعلمين، وليس على خصائص المعلمين أو خبراتهم، وعدم وجود فروق بين فئات سنوات الخبرة يُشير إلى أن القادة يطبقون ممارسات قيادية متسقة تؤثر بشكلٍ متساوٍ على جميع العاملين، كما أن طبيعة القيادة الإلهامية، التي تركز على التفاعل الشخصي والتمكين والتحفيز، تجعل تأثيرها شاملاً بغض النظر عن خبرة الأفراد، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن

يكون هذا نتيجة لأن الخبرة لا تؤثر على كيفية إدراك المعلمين لأسلوب القيادة عندما تكون القيادة الإلهامية واضحة وفعالة.

اتفقت نتائج السؤال مع نتيجة دراسة صبحي (2024) التي لم تجد فروقاً بناءً على سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية، باستثناء مجال التفاؤل والأمل، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وهذه النتيجة تشير إلى أن المعلمات يدركن ويعبرن عن مستويات أعلى من المرونة والكفاءة الذاتية مقارنة بالمعلمين الذكور، قد يُفسر ذلك بأن النساء يُظهرن حساسية أكبر تجاه الدعم النفسي والبيئة الاجتماعية في العمل، مما يجعلهن أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وإظهار مرونة نفسية أكبر، كما أن الأدوار القيادية التي يتولاها المعلمون قد تتطلب مستويات مختلفة من الكفاءة الذاتية، حيث قد تكون النساء أكثر تفاعلاً مع ممارسات القيادة الإلهامية التي تُعزز من دعمهن النفسي، وغياب الفروق في مجال التفاؤل والأمل قد يُعزى إلى أن هذا المجال يرتبط بتوقعات مستقبلية عامة مشتركة بين الجنسين، حيث يعتمد بشكل كبير على رؤية بيئة العمل وممارسات القيادة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات رأس المال النفسي، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس، هذه النتيجة ناتجة عن

أن المعلمين الحاصلين على البكالوريوس أكثر انخراطاً في الأنشطة اليومية والممارسات العملية، ممّا يمنحهم إحساساً أكبر بالمرونة والكفاءة الذاتية والتفاؤل مقارنة بحملة الدّراسات العليا، الذين قد يكونون أكثر تركيزاً على التحدّيات الأكاديمية أو الإدارية، كما أن حملة البكالوريوس قد يشعرون بمزيد من التقدير والدعم لجهودهم المباشرة في العملية التعليمية، ممّا يرفع من مستويات رأس المال النفسي لديهم، من جهة أخرى، قد يواجه حملة الدّراسات العليا توقعات أعلى أو تحدّيات أكبر تتعلق بدورهم في المدرسة، ممّا قد يؤثّر على إدراكهم لمستويات رأس المال النفسي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات رأس المال النفسي، ويُشير ذلك إلى أن مستويات رأس المال النفسي لا تتأثر بشكل كبير بعدد سنوات العمل في التعليم، ممّا يُظهر أن البيئة المدرسيّة والقيادة الإلهامية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز هذه السمات لدى المعلمين بغض النظر عن خبرتهم، وقد يكون هذا النمط ناتجاً عن أن المعلمين، بغض النظر عن سنوات الخبرة، يتعرضون لتحدّيات متشابهة في بيئة العمل التعليمية، ويخضعون لنفس السياسات والممارسات القيادية التي تؤثر بشكلٍ متساوٍ على مستويات رأس المال النفسي لديهم، ويُشير ذلك إلى أن الفروق في رأس المال النفسي قد تكون ناتجة عن عوامل فردية أو بيئية أخرى، وليس بالضرورة عن مدة العمل في التعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية ومتوسط مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة؟"

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الإلهامية ومستوى رأس المال النفسي، هذه النتيجة تُبرز أهمية القيادة الإلهامية كعامل مؤثر في تعزيز رأس المال النفسي للمعلمين، حيث تعمل القيادة الإلهامية على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على التفاعل البناء، وتدعم الصحة النفسية، وتحفز المعلمين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويُمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادة الإلهامية تُركز على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، وتمكينهم من اتخاذ قرارات صحيحة، وتوجيههم لتحقيق أهداف مهنية مشتركة، وهذا النهج في القيادة يتقاطع بشكل مباشر مع مكونات رأس المال النفسي، مثل الكفاءة الذاتية والمرونة والتفاؤل، حيث تعمل القيادة الإلهامية على توفير دعم نفسي ومعنوي يُعزز من هذه المكونات.

وأنّ القادة الإلهاميون يشجعون المعلمين على الإيمان بقدراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وعندما يشعر المعلم بالدعم والثقة من قبل القيادة، فأنته يصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات بثبات، وهذا ينعكس على رأس المال النفسي للمعلمين من خلال تحسين قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة وتطوير استراتيجيات عمل مبتكرة، كما أن القيادة الإلهامية تُركز على وضع رؤى واضحة للمستقبل، ممّا يُساعد المعلمين على تبني نظرة إيجابية تجاه مسيرتهم المهنية، هذه الرؤية الاستراتيجية تسهم في تعزيز التفاؤل والأمل لدى المعلمين، حيث يشعرون بأن لديهم هدفاً واضحاً يسعون لتحقيقه، ممّا يُحفزهم على العمل بجدية والابتكار في أساليبهم التعليمية.

كما أن القادة الذين يتبنون أسلوباً إلهامياً في إدارة التغيير يُظهرون قدرة على تمكين المعلمين من التعامل مع التحدّيات بطريقة إيجابية وبناءة، وإدارة التغيير بطرق إبداعية تُعزّز من مرونة المعلمين، حيث يتعلمون كيفية تحويل التحدّيات إلى فرص للنمو والتطور، وهذا ينعكس إيجاباً على رأس المال النفسي من خلال تحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية، كما انها تمكين المعلمين من اتخاذ القرارات والمشاركة في تطوير الخطط التعليمية يُعزّز من شعورهم بالكفاءة الذاتية، فالقيادة الإلهامية تُركز على منح العاملين صلاحيات ومسؤوليات تُشجعهم على الاعتماد على أنفسهم وتطوير قدراتهم، وهذا التمكين يُساعد على بناء رأس مال نفسي قوي، حيث يشعر المعلم بأنّه يمتلك القدرة والإرادة لتحقيق الأهداف المهنية بكفاءة.

وتؤثر القيادة الإلهامية على رأس المال النفسي من خلال خلق بيئة تعليمية تشجع على التعاون، والتقدير، وتحفيز الابتكار. القادة الإلهاميون لا يقتصرون على إدارة العاملين فقط، بل يعملون على إلهامهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، هذا التأثير يظهر جلياً في تعزيز التفاوض، حيث يشعر المعلمون بأنهم جزء من منظومة داعمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة، كما أن القيادة الإلهامية تُسهم في تحسين التواصل بين القادة والمعلمين، ممّا يُعزّز من شعور المعلمين بالانتماء والثقة بقدرتهم على تحقيق النجاح. هذا الاتصال الإيجابي يُسهم في تعزيز المرونة النفسية لدى المعلمين، حيث يكتسبون القدرة على مواجهة التحدّيات بثقة وتفاوض.

اتفقت نتيجة الدّراسة مع نتيجة دراسة محمد ومحمد (2022) والتي أكدت على وجود علاقة

قوية بين القيادة الإلهامية وأداء المعلمين.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز استراتيجيات مواجهة الأزمات والتغيرات الطارئة عبر تصميم خطط استباقية وإعداد تدريبات متخصصة للقادة المدرسين بالتعاون مع الجهات المختصة.
- تحسين التواصل والتفاعل داخل البيئة المدرسية من خلال إنشاء آليات اتصال رقمية فعالة، وعقد اجتماعات دورية لتعزيز الشفافية والتخطيط المشترك.
- تمكين المعلمين وتحفيزهم عبر إشراكهم في وضع الأهداف المدرسية، وتوفير تدريبات لتحويل التحديات إلى فرص للنمو المهني وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات.
- تقديم الدعم النفسي والإرشادي لمساعدة المعلمين على التعامل مع التحديات المهنية والشخصية بفعالية، وتحسين البرامج التدريبية وفق احتياجاتهم.
- تخفيف الأعباء الإدارية وإعادة توزيع المهام بإنصاف لضمان تركيز المعلمين على مهامهم التربوية الأساسية.
- تعزيز مهارات القيادة وتنمية الكفاءات عبر توفير تدريبات مستهدفة للذكور لسد الفجوة في إدراك القيادة الإلهامية، وبرامج مخصصة لحملة الدراسات العليا لمواءمة طموحاتهم النظرية مع التطبيق العملي.

المراجع والمصادر

القران الكريم. سورة النحل، اية 68

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، سحر. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع الصناعي الخاص بولاية الخرطوم. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*، 2(14)، 44-55.

أبو الفضل، محمد بن مكرم. (1414هـ). *لسان العرب*، ط 3، بيروت: دار صادر.

أبو النجامي. (2020). أثر القيادة الإلهامية على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سيالك للبناء والتشييد، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3(4)، 193-221.

أبو زهري، ايداد، ابو معفر، فارس. (2021). أثر القيادة الإلهامية في تعزيز الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة [رسالة ماجستير] الجامعة الإسلامية بغزة.

التكالي، كريمة علي علي، زين ومحمد، عبد العزيز . (2020). العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 57(1)، 92-109.

جوهر، سيد علي عبد الحميد. (2021). رأس المال النفسي وعلاقته بالتمكين النفسي والاحترق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة الطفولة والتربية* (جامعة الإسكندرية)، 48(2)، 475-534.

الحبيب، ابراهيم، الشمري، سحيمان، الحربي، شامان. (2022). القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل-دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية*. جامعة طنطا، 88(4)، 259-308.

حمود، زين العابدين. (2024). رأس المال النفسي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية. *مجلة بحوث التعليم والابتكار*، 4(12)، 37-61.

خليفة، سلطان، محمد، وزيرة.(2014). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة الاستطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة جامعة البصرة، 7(13)، 44-70.

دواغرة، محمد رائد، والمومني، زياد علي عكاشة. (2021). درجة مُمارسة مدربي أندية المحترفين لكرة القدم للقيادة الإلهامية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر اللاعبين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد.

رجه، سعاد، عبدالله، احمد.(2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية، مجلة كلية المعارف الجامعة، 2(31)، 301-333.

رزق، محمد، ومنصور، عثمان. (2022). درجة مُمارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

الزعبي، نور. (2023). القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(31)، 392-418.

زقوت، ميرفت.(2021). أثر القيادة الإلهامية على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية بغزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الشبول، ساره. (2021). درجة مُمارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الشهري، عبدالرحيم. (2022). الخصائص السيكومترية لمقياس رأس المال النفسي [واختبار ابنية عاملية بديلة لدى طالب الجامعة]. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 2(17)، 259-291.

صالح، ميادة مهدي، عبدالله، إيمان نجم الدين، وخليفة، سلطان أحمد. (2023). رأس المال النفسي وانعكاساته على السعادة الوظيفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى. مجلة الجامعة العراقية، 2(61)، 585-594.

صبحي، زبيدة. (2024). القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبنشخصية مع المعلمين [اطروحة دكتوراه]. جامعة القدس المفتوحة.

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

عبدالمجيد، مي. (2024). العوامل المساهمة في مقياس رأس المال النفسي لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان في ضوء متغيري النوع والتخصص، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، 30(7.1)، 230-260.

علوان، سهام. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، 4(45)، 370-546.

عماد مخيمر (1997). الصلابة النفسية والمساندة الاجتماعية متغيرات وسيطة في العلاقة بين الضغوط وأعراض الاكتئاب لدى الشباب الجامعي، *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 7(17)، 20.

عناني، حاتم. (2024). دور الاتجاهات الحديثة في إدارة رأس المال النفسي الإيجابي علي تحسين فاعلية أداء العاملين (أداء المهمة، الأداء الاضافي): دراسة نظرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 43(43)، 407-438.

عيد، فرج. (2023). دور القيادة الإلهامية في تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين. دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. *المجلة العربية للإدارة*، 1(3)، 237-252.

الكتبي، بخيتة، الريامي، راشد. (2024). استكشاف أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي. *مجلة العلوم التربوية والانسانية*، 5(7)، 127-176.

المبيضين ، ديماء. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*. 2(4)، 572 - 593.

محمد، سميرة سعيد، منصور، عثمان ناصر. (2022). درجة توافق أبعاد جودة بيئة العمل في المدارس الخاصة في الأردن. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي*، (42) 2،

محمد، كريم، حلان، صدام. (2024). تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في خفض سلوك العمل المضاد للإنتاجية. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة واسط. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(51)، 415-445.

المراعية، سماهر. (2024). درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ القيادة الإلهامية وعلاقتها بجودة أداء المعلمين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 2(44)، 77-94.

مصطفى، عبير مختار سويقي. (2017). أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر - فرع أسيوط. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 551 - 640.

المقادي، محمود، والشمران، وائل. (2023). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية للقيادة الإلهامية وعلاقتها بالتدريس الإبداعي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

المنيعي، نسرين والمعابرة، شروق. (2024). درجة ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة جرش. مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 3(1)، 23-34.

النجار، زكريا. (2024). رأس المال النفسي وعلاقته بالسلوك الاجتماعي الإيجابي والاندماج الأكاديمي لطلاب الجامعة. المجلة العربية للبحوث النفسية والتربية الخاصة، 1(1)، 5-78.

النصيرات، عيسان. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي ... الأردن، مجلة كلية التربية، 3(40)، 123-154.

هبال، نوري عبدالله. (2020). الإدارة المدرسية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات الحديثة والمعاصرة. مجلة كلية التربية، 8، 178-196.

الهني، مريم. (2024). الإسهام النسبي لرأس المال النفسي في التنبؤ بالتحصيل الأكاديمي لدى عينة من طلاب كلية التربية جامعة مصراته. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 17(56)، 463-479.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alghamdi, A. M. (2024). Inspirational leadership and its Relationship to the Quality of Work Life among Teachers in Public Education Schools in Al-Kharj Governorate. *Journal of Scientific Research in Education*, 25(6), 47-88.
- Arsan Faleh Al-Nuseirat, A. (2024). The Degree of Practice of Primary School Principals in Transformational Leadership Behavior from the Perspective of Teachers in the Schools of the Northern Mazar Directorate-Jordan. *Journal of Faculty of Education-Assiut University*, 40(3), 123-154.
- Arun Kumar, P., Nivethitha, S., & Vilvanathan, L. (2024). Empowering employees, empowering the environment: green HRM's journey to happiness, resilience and feedback seeking. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(2), 1130-1147.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.)*. Mind Garden.
- Cid, D. T., Martins, M. D. C. F., Dias, M., & Fidelis, A. C. F. (2020). Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24): Preliminary evidence of psychometric validity of the Brazilian version. *Psico-USF*, 25(1), 63-74.
- CORE Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk provided by LSHTM Research Online.* (n.d.). Retrieved April 17, 2024, from <https://core.ac.uk/download/pdf/132195522.pdf>
- El-Mongy, R. F. A., & Refai, M. A. M. (2020). The impact of positive psychological capital among faculty members on the quality of the educational process: A field study on Misr University for Science and Technology. *The Scientific Journal of Economics and Commerce*, (2), 285–304.
- Feng, F. I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Gyansah, S., Ogola, M., & Guantai, H. (2020). Effect of school heads' inspirational motivation leadership practices on students' academic achievement in public high

- schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. *Journal of Education and Practice*, 11(14), 76-86.
- Harahsheh, Alaa. (2021). The Degree of the Irbid School Principals Practice of Inspiring Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Energy of Teachers from Their Point of View. *Modern Applied Science*. 15. 1. 10.5539/mas.v15n1p1.
- Hidayah, H., & Baharun, H. (2023). Inspiring Leadership dalam Membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Pondok Pesantren. Aafiyah: *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(01), 38-53
- Indrawati, I. (2023). The Influence of Leadership Behavior, Work Skills and Achievement Motivation on Work Productivity Moderated by Work Discipline Case Study at PT. Audy Jasatrans Logistics. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 890–905. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5.1838>
- Kareem, Jacqueline & Patrick, Harold & Prabakaran, Napoleon & B, Valarmathi & Tania, Veerta & Pramod Kumar, Pujari & Mukherjee, Ujjal. (2023). *Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. Frontiers in Education*. 8. 10.3389/educ.2023.1171513.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 339-366
- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J., AVEY, J. B., & NORMAN, S. M. (2007). POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL: MEASUREMENT AND RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

- Mackay, M. (2017). Professional development seen as employment capital. *Professional Development in Education*, 43(1), 140-155.
- Malekitabar, M., Riahi, M., & Malekitabar, A. R. (2017). The role of psychological capital in psychological well-being and job burnout of high schools principals in Saveh, Iran. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 11(1).
- Matos, F. R., & De Andrade, A. L. (2021). Psychometric properties of the psychological capital scale in the student context (PsyCap-S). *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 31, e3123.
- Mohd, A. & Mohamad, M. (2022). THE RELATIONSHIP BETWEEN SPIRITUAL LEADERSHIP AND TEACHER PERFORMANCE. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. 7. 847-862. 10.35631/IJEPC.747062.
- Norman, E., Paramansyah, A., & Zaini, A. W. (2024). The Influence of Inspiring Leadership and Religiosity on Teacher Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 438-450.
- Omae, K. N., Oginde, D. A., & Njoroge, G. G. (2024). The Moderating Effect of Inspirational Motivation on the Relationship between Succession Planning and Stability of Evangelical Churches in Nairobi City County, Kenya. *Eastern African Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 67-77.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Shrestha, Milan. (2022). Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. *Journal of Education and Research*. 12. 87-113. 10.51474/jer.v12i1.595.
- Sohail, Amir & Khan, Bazgha & Raza, Shahid. (2023). Educational Leadership's Motivational Strategies for Transformational Growth of Teachers: A Comparative Analysis of Public and Private Schools. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 11. 10.52131/pjhss.2023.1102.0427.

- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*, 27(6), 1967-1985.
- Valett, R. E. (1991). *Enhancing Self-Esteem through Self-Management Strategies*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2010). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). School middle leaders' transformational leadership and organizational resilience: The moderating role of academic emphasis. *European Journal of Education*, e12657.
- Zenger, J., Folkman, J., & Steel, B. (2012). *How to Be Exceptional: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths* [Review of *How to Be Exceptional: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths: Drive Leadership Success By Magnifying Your Strengths*]. McGraw Hill Professional.
- Zhang, L., Wu, T., Liu, L., Ren, P., & Lin, C. (2022). The relationship between Chinese preschool principal leadership styles and teacher leadership: Exploring the mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 13, 1006184.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة عضو هيئة التدريس:المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والجزء الثاني يتعلق بمتغير القيادة الإلهامية وسوف تقاس من استجابة معلمي لواء وادي السير ولواء الجامعة ويتضمن (30) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) بالرجوع لدراسة (رجه وعبدالله، 2020؛ خليف ومحمد، 2014؛ علوان، 2021)، والجزء الثالث يتعلق بمتغير رأس المال البشري بالرجوع إلى دراسة (Matos& De Andrade, 2021)؛ ((Cidet al., 2020)) ويقاس باستجابة معلمي لواء وادي السير ولواء الجامعة ويتضمن (15) فقرة موزعة على (3) أبعاد وهي: (المرونة، الكفاءة الذاتية، التفاؤل والامل)، علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتعرف القيادة الملهمة على أنها " القيادة القادرة على التميّز في سماتها الجاذبة والمحفزة بطبيعتها إذ تستمد اسمها من كلمة الإلهام أي القوة التي يصعب تفسيرها بوضوح (Greenberg & Jerald, 2008, p.9).

ويعرف رأس المال النفسي على أنه الحالة النفسية الإيجابية القابلة للتطور لدى الفرد، وهو هيكل يتضمن نتائج إيجابية على المستويين الشخصي والتنظيمي ويحسن الأداء البشري ويشمل الموارد النفسية الإيجابية الثلاث: المرونة، الكفاءة الذاتية، التفاؤل والأمل.

وتضمنت الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإلهامية في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية ومتوسط مستوى رأس المال النفسي في المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للوائي وادي السير والجامعة؟

السؤال الرابع: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم في لوائي وادي السير والجامعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

آملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للأبعاد، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها؛ وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي ستقترحونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود أبو حجلة

البيانات العامة للمحكم

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

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

2- المؤهل العلمي:

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

3- الخبرة:

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

الجزء الثاني: القيادة الملهمة

رقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<p>البعد الأول: الثقة بالنفس</p> <p>هي قدرة الفرد على الاعتماد على ذاته وتقدير قيمته وإمكاناته. تتجلى هذه الثقة في السلوكيات اليومية، حيث يظهر الشخص قناعة بقدرته على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة. تُعتبر الثقة بالنفس عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والتفوق في مختلف جوانب الحياة الشخصية والمهنية (ظه، 2021).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة...</p>								
1	يُظهر اهتمامًا متجددًا بتطوير ذاته من خلال التفاعل مع كل جديد يطرأ في مجال عمله.							
2	يتمتع بالمرونة في مواجهة المواقف الجديدة، مما يعكس ثقته بقدراته وصواب قراراته.							
3	يستطيع السيطرة والتحكم عند التعامل مع ضغوط العمل، مما يُعزز من ضبط سلوكه.							
4	يثق بقدرته على تأدية المهام المناط بها بناء على رؤية المدرسة.							

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	رقم
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							يقتنع بأراء زملائه في العمل معتمداً على تغذية راجعة مدروسة من قبلهم.	5
							يعالج مشكلات العمل بأسلوب واقعي وفعال يتناسب مع الظروف والمتطلبات.	6
							يساعد على تحقيق طموحات المعلمين في مدرسته.	7
							يمتلك الثقة في قدراته والتي هي معروفة عند الآخرين.	8
البُعد الثاني: التوجه الاستراتيجي								
هو القدرة على التفكير بعيد المدى ووضع خطط وأهداف استراتيجية تساعد على تحقيق رؤية محددة. يشمل هذا البُعد القدرة على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرجوة. التوجه الاستراتيجي يتطلب رؤية واضحة، وتفكير منهجي، وقدرة على التكيف مع المتغيرات (طه، 2021). أرى أن مدير المدرسة...								
							يعمل على توضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة لجميع العاملين فيها انطلاقاً من الحاضر والماضي لها.	9
							يستمع لوجهات النظر المختلفة ويحترمها ويحفظها.	10
							يحدد مع أفراد المدرسة الاهداف المستقبلية للمؤسسة.	11
							يتمتع بقدرة على تحليل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	12
							قادر على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.	13
							يصيغ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بدقة عالية.	14
							يحلل البيئة الخارجية للمؤسسة للوقوف على سد الفجوة المُواجهة للمؤسسة.	15

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	رقم
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<p>البُعد الثالث: إدارة التغيير وهي "القدرة على التعامل مع التحولات والتغييرات في بيئة العمل أو الحياة بشكلٍ فاعلٍ. يشمل ذلك التخطيط للتغيير، وتنفيذه، ومتابعة تأثيره على الأفراد والمنظمات. تتطلب إدارة التغيير مهارات قيادية، ومرونة، وقدرة على التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية لضمان قبولهم ودعمهم لعملية التغيير" (رجه وعبدالله، 2020).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة...</p>								
							يعتمد على أساليب عديدة لزرع ثقافة التغيير في المدرسة.	16
							يجعل التغيير هو منطلق عمله في ميدان العمل.	17
							يشجع العاملين في مؤسسته على طرح الافكار الابداعية للتغيير.	18
							يوضح سبب التغيير المطلوب ومبرراته.	19
							يملك استراتيجية واضحة لمواجهة الازمات والتغيرات الطارئة.	20
							يراعي سلوك العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير المختلفة.	21
							يقدم مكافآت مالية للمشاركين في عملية التغيير.	22
<p>البُعد الرابع: تمكين العاملين هو منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة. يتمحور هذا البُعد حول تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى العاملين، مما يزيد من مشاركتهم ورضاهم الوظيفي. يتضمن التمكين تقديم التدريب والدعم المستمر، وتعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، وتشجيع الابتكار والمبادرة الذاتية (علوان، 2021).</p> <p>أرى أن مدير المدرسة...</p>								
							يقوم بتفويض صلاحيات العمل للقيادات الاخرى لإنجاز المهام.	23
							يقدم تعليمات عن العمل تتسم بالوضوح.	24
							يوفر للعاملين فرصًا لتطوير مهاراتهم في العمل.	25
							يعطي مرونة للعاملين للتصرف في المهام الموكلة إليهم.	26

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الفقرة	ترتيب
	غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							يهتم بفتح قنوات اتصال جديدة مع جميع الاطراف المرتبطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا.	27
							يفوض العديد من المهام للعاملين وفق قدراتهم.	28
							يهيئ مناخًا تنظيميًا تسوده العلاقات الانسانية	29

الجزء الثالث: رأس المال النفسي

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
البعد الأول المرونة								
هي "القدرة على التكيف مع التغيرات والضغط المختلفة في الحياة والعمل، ومواجهة التحديات والصعوبات بطريقة إيجابية. الأشخاص المرنون يستطيعون تجاوز العقبات والتعافي بسرعة من الأزمات. تُعتبر المرونة عاملاً مهماً في الحفاظ على الصحة النفسية والاستمرار في التقدم نحو الأهداف بالرغم من الظروف الصعبة" (Matos & De Andrade, 2021). أرى أن المعلم...								
1	يتبنى نظرة إيجابية تجاه التحديات المهنية التي يواجهها.							
2	يعتمد على التفكير الإيجابي في تطوير استراتيجيات التعليم.							
3	ينطلق بعمله من خلال النظرة الإيجابية لعمله مستنداً على ما يتوفر له بالبيئة الداخلية والخارجية الداعمة للمدرسة.							
4	يُظهر قدرة عالية على تحويل الصعوبات إلى فرص للنمو المهني.							
5	يعتمد على التجارب الإيجابية في تعزيز أدائه اليومي.							
البُعد الثاني: الكفاءة الذاتية								
هي "الثقة في القدرة على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بنجاح. يتعلق هذا البُعد بإيمان الفرد بقدراته وإمكاناته في مواجهة التحديات والقيام بالأنشطة المختلفة بكفاءة. تُعزز الكفاءة الذاتية من حافزيه الفرد واستعداده لمواجهة الصعاب، وتسهم في تحسين الأداء الشخصي والمهني" (Matos & De Andrade, 2021). أرى أن المعلم...								
6	يؤمن بقدرته على تحقيق الأهداف المهنية.							

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
7	يعتمد على قدراته الذاتية في مواجهة التحديات المختلفة.							
8	يأخذ التعزيز من قائده من منطلق إيمانه بذاته.							
9	يُظهر استعداداً لاتخاذ المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء المهني.							
10	يعتمد على قدراته الذاتية في تحقيق التفوق والتميز المهني.							
البُعد الثالث: التفاؤل والامل ويعني" التوجه الإيجابي نحو المستقبل والإيمان بإمكانية تحقيق النتائج الإيجابية. الأشخاص المتفائلون يميلون إلى رؤية الجانب المشرق من الأمور ويتوقعون الأفضل دائماً، ممّا يساعدهم على التحمل والصمود في مواجهة التحديات، والامل هو الاعتقاد الراسخ بأن المستقبل يحمل فرصاً وإمكانات أفضل، والقدرة على وضع خطط لتحقيق الأهداف والطموحات" (al., 2020). أرى أن المعلم...								
11	يكشف عن مُستوى عالٍ من الصمود في مواجهة التحديات المهنية.							
12	يتبنى نظرة متفائلة تجاه مستقبله المهني.							
13	يعتمد على الأمل كعامل محرك لتحقيق الأهداف المهنية.							
14	يمتلك التفاؤل بالفرص المستقبلية الداعمة للعمل.							
15	يبني الأمل والطموح في الاهداف المنشودة والتي ساهم في صياغتها.							

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
د. محمد بدح	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
د. عمر عبدالرحيم ربابعة	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
د. ايمان جميل عبدالرحمن	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
د. معين سلمان نصرأوين	أستاذ مشارك	اليرموك
د. سناء جميل مصطفى	أستاذ مشارك	جامعة حفر الباطن-السعودية
د. عمر علي الرفايه	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. زيد خريسات	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. دانا أخورشيدة	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد الكرامنة	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
د. اسماعيل عادل حسونة	أستاذ مساعد	جامعة جرش
د. محمد ابراهيم القداح	أستاذ مساعد	الجامعة الأردنية
د. سمية مصطفى الشريدة	الدكتوراه	الجامعة الأردنية

الملحق (3)
الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة عضو هيئة التدريس:المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يتعلق بمتغير القيادة الإلهامية ويتضمن (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) ، والجزء الثالث يتعلق بمتغير رأس المال النفسي، ويتضمن (17) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد وهي: (المرونة، الكفاءة الذاتية، التفاؤل والأمل)، وتقاس من استجابة معلمي لواء وادي السير ولواء الجامعة على فقرات الاداة، علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

املين من حضراتكم التكرم الاجابة على أسئلة الاداة وفقاً لما يتناسب مع آرائكم علماً بان المعلومات ستكون سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود أبو حجلة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

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

الجزء الثاني: القيادة الإلهامية

البُعد الأول: الثقة بالنفس

هي قدرة الفرد على الاعتماد على ذاته وتقدير قيمته وإمكاناته. تتجلى هذه الثقة في السلوكيات اليومية، حيث يظهر الشخص قناعة بقدرته على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة. تُعتبر الثقة بالنفس عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح والتفوق في مختلف جوانب الحياة الشخصية والمهنية (طه، 2021).
أرى أن مدير المدرسة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يُظهر اهتمامًا متجددًا بتطوير ذاته من خلال التفاعل مع كل جديد.					
2	يتمتع بالمرونة في مواجهة المواقف الجديدة.					
3	يستطيع السيطرة والتحكم عند التعامل مع ضغوط العمل.					
4	يثق بقدرته على تأدية المهام المناط به بناء على رؤية المدرسة.					
5	يأخذ بآراء زملائه في العمل معتمداً على تغذية راجعة مدروسة من قبلهم.					

						يعالج مشكلات العمل بأسلوب (فاعل) يتناسب مع الظروف والمتطلبات.	6
						يساعد على تحقيق طموحات المعلمين في مدرسته.	7
						يمتلك الثقة في قدراته جميعها.	8
						يستمتع لوجهات النظر المختلفة ويحترمها ويحفظها.	9
البُعد الثاني: التوجه الاستراتيجي							
هو القدرة على التفكير بعيد المدى ووضع خطط وأهداف استراتيجية تساعد على تحقيق رؤية محددة. يشمل هذا البُعد القدرة على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرجوة. التوجه الاستراتيجي يتطلب رؤية واضحة، وتفكير منهجي، وقدرة على التكيف مع المتغيرات (طه، 2021). أرى أن مدير المدرسة...							
						يوضح الرؤى المستقبلية للمدرسة لجميع العاملين فيها انطلاقاً من الحاضر والماضي لها.	10
						يسعى لتحقيق رسالة المؤسسة التي يعمل بها.	11
						يضع مع أفراد المدرسة الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	12
						يحلل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية.	13
						قادر على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.	14
						يتعامل مع التهديدات التي تواجه مؤسسته بكفاءة عالية.	15
						يصيغ الخطة الاستراتيجية للمدرسة بدقة عالية.	16
						يخطط مع لجنة من المدرسة لإدارة الأزمات.	17

البُعد الثالث: إدارة التغيير:

وهي "القدرة على التعامل مع التحولات والتغييرات في بيئة العمل أو الحياة بشكلٍ فاعلٍ. يشمل ذلك التخطيط للتغيير، وتنفيذه، ومتابعة تأثيره على الأفراد والمنظمات. تتطلب إدارة التغير مهارات قيادية، ومرونة، وقدرة على التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية لضمان قبولهم ودعمهم لعملية التغيير" (رجه وعبدالله، 2020).
أرى أن مدير المدرس...

							ينشر ثقافة التغيير في المدرسة بأساليب متنوعة.	18
							يمارس التغيير من منطلق عمله في ميدان العمل.	19
							يشجع العاملين في مدرسته على طرح الأفكار الابتكارية للتغيير.	20
							يوضح سبب التغيير المطلوب.	21
							يمتلك استراتيجية واضحة لمواجهة التغيرات الطارئة.	22
							يراعي سلوك (مهارات وقدرات) العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير المختلفة.	23

البُعد الرابع: تمكين العاملين

هو منح الموظفين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بكفاءة. يتمحور هذا البُعد حول تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى العاملين، مما يزيد من مشاركتهم ورضاهم الوظيفي. يتضمن التمكين تقديم التدريب والدعم المستمر، وتعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، وتشجيع الابتكار والمبادرة الذاتية (علوان، 2021).
أرى أن مدير المدرسة...

							يفوض صلاحيات العمل لإنجاز المهام.	24
							يضع تعليمات تتسم بالوضوح دائماً.	25
							يوفر للمعلمين فرصاً لتطوير مهاراتهم في العمل.	26

							يعطي مرونة للمعلمين للتصرف في المهام الموكلة إليهم.	27
							يفتح قنوات اتصال جديدة مع جميع الأطراف المرتبطة بالمدرسة داخليا وخارجيا.	28
							يهيئ مناخا تنظيميا تسوده العلاقات الانسانية.	29

الجزء الثالث: رأس المال النفسي

البعد الأول: المرونة							
هي "القدرة على التكيف مع التغيرات والضغوط المختلفة في الحياة والعمل، ومواجهة التحديات والصعوبات بطريقة إيجابية. الأشخاص المرنون يستطيعون تجاوز العقبات والتعافي بسرعة من الأزمات. تُعتبر المرونة عاملاً مهماً في الحفاظ على الصحة النفسية والاستمرار في التقدم نحو الأهداف بالرغم من الظروف الصعبة" (Matos & De Andrade, 2021). أرى أن المعلم...							
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	يتبنى نظرة إيجابية تجاه التحديات المهنية التي تواجهه.						
2	يعتمد على التفكير الإيجابي في تطوير استراتيجيات التعليم.						
3	ينطلق في عمله من خلال النظرة الإيجابية لعمله مستنداً للبيئة الداخلية والخارجية الداعمة للمدرسة.						
4	يُظهر قدرة عالية على تحويل الصعوبات إلى فرص للنمو المهني.						
5	يعتمد على التجارب الإيجابية في تعزيز أدائه اليومي.						
6	يغير نمط تفكيره لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية						
7	يتحكم بانفعالاته عند مواجهة الموافق الصعبة						
البعد الثاني: الكفاءة الذاتية							
هي "الثقة في القدرة على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بنجاح. يتعلق هذا البعد بإيمان الفرد بقدراته وإمكاناته في مواجهة التحديات والقيام بالأنشطة المختلفة بكفاءة. تُعزز الكفاءة الذاتية من حافزيه الفرد واستعداده لمواجهة الصعاب، وتساهم في تحسين الأداء الشخصي والمهني" (Matos & De Andrade, 2021). أرى أن المعلم...							
8	يؤمن بقدرته على تحقيق الأهداف المهنية.						

							يعتمد على قدراته الذاتية في مواجهة التحديات المختلفة.	9
							يُظهر استعداداً لتنفيذ المبادرات التي تسهم في تطوير الأداء المهني.	10
							يعتمد على قدراته الذاتية في تحقيق التفوق والتميز المهني.	11
<p>البُعد الثالث: التفاؤل والأمل</p> <p>ويعني "التوجه الإيجابي نحو المستقبل والإيمان بإمكانية تحقيق النتائج الإيجابية. الأشخاص المتفائلون يميلون إلى رؤية الجانب المشرق من الأمور ويتوقعون الأفضل دائماً، مما يساعدهم على التحمل والصمود في مواجهة التحديات، والأمل هو الاعتقاد الراسخ بأن المستقبل يحمل فرصاً وإمكانيات أفضل، والقدرة على وضع خطط لتحقيق الأهداف والطموحات"(Cid et al., 2020).</p> <p>أرى أن المعلم...</p>								
							يكشف عن مستوى عالٍ من الصمود في مواجهة التحديات المهنية.	12
							يتبنى نظرة متفائلة تجاه مستقبله المهني.	13
							يعتمد على التفاؤل كعامل محرك لتحقيق الأهداف المهنية.	14
							يمتلك التفاؤل بالفرص المستقبلية الداعمة للعمل.	15
							يبني الأمل والطموح في الأهداف المنشودة والتي ساهم في صياغتها.	16
							يبدأ عمله اليومي بحيوية وسعادة	17

الملحق (4)

عدد المدارس الخاصة في لوائي الجامعة ووادي السير 2023-2024

عدد المدارس الخاصة في لوائي الجامعة ووادي السير ٢٠٢٣-٢٠٢٤

مديرية	عدد المدارس	معلمين ذكور	معلمين اناث	مجموع المعلمين
لواء الجامعة	394	1508	8064	9572
لواء وادي السير	175	334	2556	2890
المجموع	569	1842	10620	12462

Final EMIS17-4-2024
قسم الاحصاء التربوي

الملحق (5)
كتب تسهيل مهمة الباحثة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/463
التاريخ، 2024/10/29

**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 وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة خلود جميل فوزي أبو حجلة ورقمها الجامعي (402220058) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس في عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية"، 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

جامعة الشرق الأوسط
مكتب رئيس الجامعة
MEU
Office of the President
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم:
٠١ تشرين الثاني ٢٠٢٤
إلى مدير إدارة: البحث التربوي

Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu



وزارة التربية والتعليم



الرقم: ٥٥٩٠٧٠١٠٨/٣٠
التاريخ: ٥ جمادى الأولى ١٤٤٦
الموافق: ٢٠٢٤/١١/٠٦

السيد مدير مديرية السياسات والتخطيط الإستراتيجي
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير

الموضوع:
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
فأرجو العلم بأن خلود جميل فوزي أبو حجلة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المنكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
فيصل الهواري
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف 10/3
المرققات: (9) صفحة

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتقة: ٧١٨١-٦٥٦٠٦٢٢ فاكس: ١١٠٦٦٦٠٦٢٢٢ ص. ب. ١٦٤٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق (2)
الاستبانة بصورتها النهائية

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

كلية الآداب والعلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج
المعلم/ة الفاضل/ة:
تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الإلهامية وعلاقتها في تنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة الأردنية)؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني يتعلق بمتغير القيادة الإلهامية ويتضمن (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، والجزء الثالث يتعلق بمتغير رأس المال النفسي، ويتضمن (17) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد وهي: (المرونة، الكفاءة الذاتية، التفاؤل والأمل)، وتقاس من استجابة معلمي لواء وادي السير ولواء الجامعة على فقرات الاداء، علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي،

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

آملين من حضراتكم التكرم الاجابة على اسئلة الاداء وفقاً لما يتناسب مع آرائكم علماً بان المعلومات ستكون سرية وستستخدم فقط لاغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود أبو حجلة

قسم البحث التربوي
د. غادة العكول
11/11/18

الملحق (6) نتائج المقابلات

بناءً على نتائج الأدبيات السابقة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تهدف لاستقراء العلاقة بين القيادة الإلهامية وتنمية رأس المال النفسي للمعلمين في المدارس الخاصة على 4 مديري مدارس و4 معلمين للمدارس الخاصة في عمان، حيث وجهت أسئلة مفتوحة وكانت الأسئلة كالتالي:
أسئلة للمعلمين:

- كيف ترون دور القيادة الملهمة في تحفيزكم وتحفيز زملائكم التعليميين؟
- هل لاحظتم تأثير القيادة الملهمة على تحفيزكم ورفع معنوياتكم في بيئة العمل؟
- ما هي الصفات والسلوكيات التي تعتبرونها أساسية في القيادة الملهمة لدعم تطوير رأس المال النفسي؟
- هل تعتقدون أن تطبيق مبادئ القيادة الملهمة يمكن أن يساعد في تحسين أدائكم كمعلمين؟
- ما هي التحديات التي تواجهونها في تطوير رأس المال النفسي الخاص بكم، وكيف يمكن للقيادة الملهمة أن تساعد في تجاوز هذه التحديات؟
- هل تعتقدون أن وجود بيئة تعليمية تدعم القيادة الملهمة يمكن أن يساهم في تحسين جودة التعليم ونتائج التعلم؟

أسئلة للمديرين:

- كيف ترى أهمية القيادة الملهمة في بيئة التعليم، خاصة بالنسبة لمعلمي المدارس الخاصة؟
- هل لديك تجارب سابقة أو نماذج ناجحة لقيادة ملهمة في مؤسستك؟
- كيف يمكن للقيادة الملهمة أن تساهم في تعزيز رأس المال النفسي للمعلمين وبالتالي تحسين أدائهم؟
- ما هي التحديات التي تواجه تنمية رأس المال النفسي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرك؟
- هل لديك أي اقتراحات أو استراتيجيات لتعزيز القيادة الملهمة وتطوير رأس المال النفسي للمعلمين في مؤسستك؟

وتوصلت المقابلة إلى مجموعة من القراءات: بالنسبة لمديري المدارس قد بينت أنهم يعانون من قلة التقدير المادي والمعنوي، ويقترحون وجود نظام حوافز واضح وعدل في تطبيق النظام الداخلي

في المدارس الخاصة والحرص على تطوير المدرء من قبل القيادات العليا، أما بالنسبة للمعلمين، فقد دلت اجاباتهم على حاجتهم لإدارة مستمعة واعية بأهمية دعمهم للوصول الى حاجات تطوير الذات والنمو وتقديم التوجيه الايجابي لهم بشكل مستدام. وبناء على ما سبق تظهر الإشكالية في ضرورة فحص العلاقة بين القيادة الملهمة وتنمية رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الخاصة ومتغيرات هذه العلاقة ونماذجها المختلفة وصولاً إلى تقييم فعالية التدخلات والبرامج الهادفة لتحسين رأس المال النفسي لدى المعلمين من خلال القيادة الإلهامية.