

درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة
نظر المعلمين في محافظة البلقاء

**The Degree of Charismatic Leadership Practice among
School Principals from Teachers Perspective
at AL Balqa Governorate**

إعداد

فيصل روهي إسحق

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبد الوهاب حمزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2022

تفويض

أنا فيصل روجي إسحق، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فيصل روجي إسحق.

التاريخ: 2022 / 05 / 30.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من

وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء.

للباحث: فيصل روجي إسحق.

وأجيزت بتاريخ: 30 / 5 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. محمد عبد الوهاب حمزة	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي حسين حورية	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. إبراهيم أحمد أبو جامع	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. منال صبحي حسن	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة الزيتونة الأردنية	

شكر وتقدير

بعد أن أنهيت عملي المتواضع، أتقدم بكل الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور محمد عبد الوهاب حمزة، الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة، وكان خير مثال للعلم صاحب الخلق الرفيع والمعرفة الجمة، وكما أتقدم بكامل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكريمة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتقديم الملاحظات التي ستثري الرسالة وترتقي بها، كما أشكر جميع من ساهم في تحكيم أدوات هذه الرسالة، واتقدم بالشكر لجامعتي التي كانت لي طريقاً للوصول إلى غايتي المنشودة، وعميد كلية العلوم التربوية الدكتور أحمد الحموز، ورئيس القسم الدكتور عثمان منصور وأساتذتي الكرام في هذه الكلية العريقة.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى جامعتي جامعة الشرق الأوسط

إلى أعضاء هيئة التدريس الأفاضل

وإلى كل من كان له وقفة عظيمة في مسيرتي الأكاديمية

لكم جميعاً شكري وإهدائي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر 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

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
أهداف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	23.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	29.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	31.....
مجتمع الدراسة.....	31.....
عينة الدراسة.....	31.....
أداة الدراسة.....	32.....

32	صدق محتوى أداة الدراسة
37	ثبات أداة الدراسة
37	متغيرات الدراسة
38	إجراءات الدراسة
39	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

41	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	التوصيات

قائمة المراجع

72	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
78	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	32
2 - 3	مجالات الاستبانة وفقراتها	34
3 - 3	معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية	35
4 - 3	قيم معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسية	36
5 - 3	معاملات ثبات أداة القيادة الكاريزمية	37
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء مرتبة تنازلياً	41
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازلياً	43
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال المظاهر الشخصية مرتبة تنازلياً	44
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال إثارة الدافعية نحو العمل مرتبة تنازلياً	46
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال تلبية حاجات الأفراد مرتبة تنازلياً	47
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً	49
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال الابداع والتجديد مرتبة تنازلياً	50

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال امتلاك رؤية مرتبة تنازلياً	4 - 13
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس	4 - 14
54	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس	4 - 15
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4 - 16
56	اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4 - 17
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4 - 18
58	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4 - 19
60	مقارنات شيفيه البعدية	4 - 20

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
79	الاستبانة بصورتها الأولية	1
84	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
85	الاستبانة بصورتها النهائية	3
90	كتب تسهيل المهمة	4

درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في

محافظة البلقاء

إعداد:

فيصل روي إسحق

إشراف:

الأستاذ الدكتور محمد عبد الوهاب حمزة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير استبانة اشتملت على (45) فقرة توزعت على سبعة مجالات في القيادة الكاريزمية: (امتلاك رؤية، التواصل، تلبية حاجات الأفراد، الابداع والتجديد، المظاهر الشخصية، إثارة الدافعية نحو العمل، البيئة المدرسية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات وعلى الاستبانة ككل. كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر بين متوسطات تقديرات العينة على الدرجة الكلية للمقياس تعزى لسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة على ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية خصوصاً من ذوي الخبرات الأقل من 10 سنوات، وأصحاب المؤهلات العلمية على مفاهيم القيادة الكاريزمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الكاريزمية، مديري المدارس، محافظة البلقاء.

The Degree of Charismatic Leadership Practice among School Principals from Teachers Perspective at AL Balqa Governorate

Prepared by:

Faisal Rawhi Ishsq

Supervised by:

Prof. Mohammad Abdel Wahab Hamzeh

Abstract

The study aims to identify the degree of charismatic leadership practiced by school principals in Al-Balqa Governorate from the teacher's perspective. The study sample consists of (250) teachers who were chosen randomly. The descriptive survey approach was selected to achieve the study's goal. A questionnaire was developed including (45) items distributed over seven categories of charismatic leadership:(Communication, personal appearances, stimulating motivation, meeting the needs of individuals, school environment, creativity and innovation, having a vision). According to the findings of the study, the degree of charismatic leadership practice among school principals in Al-Balqa governorate reached a high level in all fields and among the questionnaire as whole. The study's findings also revealed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) due to gender and qualifications variables. The study also found statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the averages of the sample estimates on the total degree of the scale due to the years of experience for those with 10 years of experience or more. The study recommended that teachers of all levels of educational experience, as well as those with educational qualifications, must be trained in the concepts of charismatic leadership.

Keywords: Charismatic Leadership, School Administration, Al-Balqa Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

ينفرد كل شخص بشخصية خاصة تميزه عن غيره، ولها دور في ارتقاء الشخص أو فشله، هذه الشخصية تتمتع بصفات وسمات تعطيها نمطها الخاص الذي تعرف وتشتهر به، وهذه السمات إما أن تجذب القلوب لها أو تنفر النفوس عنها. إن دراسة الشخصية الإنسانية دراسة قديمة قدم الجنس الإنساني، لأن الفرد بطبيعته يهتم بالآخرين، يتأثر ويؤثر بهم، ويهتم بكل السلوكيات والتصرفات في المواقف المختلفة التي تصدر منهم.

يرتكز مستقبل حضارة المجتمع في أيدي القادة، وذلك لإن القيادة تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في طبيعة التفاعلات داخل الجماعة. ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم (السعود، 2015). والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعرّف القيادة أيضاً بأنها: عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسق جهودهم لتحقيق أهدافهم. لذلك يعرّف القائد: بأنه الشخص الذي يستخدم جاذبيته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد لإنجاز أهداف (المطيري والسعيد والشمري، 2022).

وتتسم العملية التربوية بأنها عملية إنسانية في كافة أبعادها ومستوياتها فهي نشاط إنساني، تهدف لتحقيق غايات إنسانية، وتقوم بها مؤسسة إنسانية، ويستفيد منها الإنسان، لذلك فإن قيادة النظام

التربوي تعمل مع مختلف أبعاد العملية التربوية، لذلك فمن الضروري أن يطور القادة التربويون أسلوبًا لكيفية التعامل مع الإنسان، بحيث يحفز له لبذل أقصى ما يمكنه من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة ورضا (العجارمة، 2012).

ويتميز دور القيادة بالتفاعل مع عملية التغيير التنظيمي بالأخذ بمبادرتها، فالقادة هم مسؤولو التغيير، من خلال إعداد خطط لإنجاز الواجبات المراد تنفيذها مستقبلاً، لذلك يكون التغيير على اوسع نطاق حتى يتم ضمان استمراره وبقائه بمشاركة العاملين. فأصبح من الضروري على المؤسسات إيجاد نمط قيادي يضمن تطوير أدائها بشكل مستمر، لكي تستطيع التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يتيح للمؤسسات المحافظة على موقعها التنافسي، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المأمولة. وفي هذا الاتجاه ظهرت عدة أنماط قيادية منها القيادة التربوية كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية المناسبة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة، إذ انها تشجع العاملين على تعزيز قدراتهم وطرح افكارهم الابداعية، وتركز على أهداف بعيدة المدى مع التأكيد على تبني رؤية واضحة (الهيمني، 2021).

وتشير العديد من الأبحاث بضرورة تأهيل كوادر من القيادة التربوية المتوجهة لقيادة التغيير التربوي المنشود، ومن المؤكد أن المدارس الناجحة تقودها نخبة تربوية توجه وترشد عمل التعليم والتعلم، وتحدد جودة الطالب التربوي من جهة، وجودة الحوار المعمول به من جهة اخرى. في إطار المدرسة الداخلية والخارجية (طشطوش، 2009).

إن القادة الذين يعرفون أين سيتجهون قادرون على جذب الآخرين إليهم، لأنهم يتمتعون بالكاريزما، فهم أشخاص يجذب إليهم الآخرون، فيراودهم شعور بأنهم قادرون على مساعدتهم

وتحسين حياتهم، فالكاريزما هي المقدرة على بناء التآلف والتأثير بفاعلية في الآخرين لجذبهم نحو طريقة تفكيرك وتحفيزهم نحو مزيداً من الإنجاز (موريستون، 2012).

تم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، إن الكاريزما خصائص شخصية خاصة، تمنح الشخص مقدرات استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد (رزق، 2011). ولأن الكاريزما تعني الإبداع والتطلع الفكري، ووضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها والتفكير النقدي والتفكير المنظومي الذي يقصد به ممارسة التفكير السليم المنطقي في فهم الخيارات المعقدة، واتخاذها وفهم العلاقات بين الأنظمة المختلفة، والكاريزما تعطي صاحبها المقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف وممارسة المسؤولية الشخصية بمرونة عالية بما يتسق مع الأهداف والمعايير المراد تحقيقها (غانم، 2005). فتلعب الكاريزما دوراً مهماً ومؤثراً في عملية صنع القيادة، لأن القائد الذي تتجمع فيه الصفات الكاريزمية يصبح مركزه القيادي بعيداً عن القسوة والسلطة، وينبع في تأثيره على المرؤوسين بصفاته اللامعة وشخصيته الجذابة، مما يبعث أيضاً على زيادة دافعية المرؤوسين (المعلمين) والرضا في نفوسهم ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم، وبالتالي يزيد من إنتاجيتهم وحبهم وشغفهم للعمل (رزق، 2011).

وبالرغم من أن النظريات القديمة كانت تؤمن بالكاريزما وارتباطها بالشخص منذ والدته، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن الكاريزما عبارة عن سلوكيات وتصرفات قابلة للتعلم والاكْتساب بالمتابعة والاجتهاد. فقد قدر وايزمان (Wiseman, 2011)، أن الجزء الطبيعي من الكاريزما بحوالي (50%)، في حين أن الباقي يكتسب بالممارسة والتعلم. كما أوضح وايزمان أن

هناك ثلاثة عوامل تجعل الشخصية الكاريزمية فاعلة هي: الإحساس العميق بمشاعرها الذاتية، والمقدرة على تمرير المشاعر نحو الآخرين، والمناعة ضد الكاريزما الخارجية.

وتذكر لهلوب والصريرة (2012) ان الكاريزما تشمل على: الذكاء المتعدد وسرعة البديهة، والثقة بالنفس والمقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، والمقدرة على الانجاز والدافعية، والإلمام بالمعارف المختلفة، وامتلاكه مهارة التواصل الاجتماعي، والتكيف مع الآخرون حسب بيئتهم وثقافتهم.

وتعد العملية الإدارية جزءًا من العملية التربوية فهي ليست مجرد تسيير الأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ويواجه التعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن هذه التحديات وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة بمدير المدرسة الذي يُنظر على أنه مثال للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصرًا حيويًا وتنظيميًا فإحساسه بالمسؤولية في مجال مهنة التربية والتعليم يهيئه ليكون عضوًا بارزًا في أداء المدرسة، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع العاملين فيها. لقد تغيرت أدوار مدير المدرسة واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرًا رتيبًا وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تُعنى وبكل ما يتصل بالعملية التربوية من طلبة ومدرسين، وطرائق تدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (الخياط، 2019).

والمجتمع المدرسي يمثل الأساس الذي ينطلق منه مدير المدرسة للعمل والمتمثل في الهيكل التنظيمي التدريسي، والطلاب بمختلف مستوياتهم التعليمية، والعاملين من موظفين إداريين، ورؤساء أقسام، والمشرفين التربويين الذين يزورون المدرسة بين الحين والآخر لتتقيد العملية التعليمية، كل هؤلاء مُطالبٌ مدير المدرسة بالتعاون معهم، ومعرفة متطلباتهم، وتسهيل إجراءاتهم، وتوفير الجو

المناسب لأداء أعمالهم على أكمل وجه، إن وظيفة مدير المدرسة تعتبر من أصعب الوظائف الإدارية، لأنه يعمل مع أصناف عدة من البشر، ومن مختلف المراحل السنوية، ومهمته ليست سهلة فهي تمثل بناء الإنسان الذي سيشمل مشعل المستقبل، وسيني مجد هذه الأمة، لذلك يجب أن يكون في مستوى هذه المهمة أو بالأحرى الأمانة التي حُمِّل بها (عامر، 2019).

وهناك أنواع عديدة من القيادة التي تمارس في المؤسسات التعليمية المختلفة، ويعد أسلوب القيادة الذي يمارسه المدير في المدرسة القاعدة الأساسية والتي تعتمد عليها المدارس في تطورها وتقدمها، فلا يمكن حدوث تغيير فعّال أو إصلاح حقيقي في هذه المدارس إلا إذا كان فيها نمطاً قيادياً فاعلاً، وعليه فستقوم هذه الدراسة بمعرفة واقع ممارسة القيادة الكاريزمية وأثره على المؤسسات التربوية في محافظة البلقاء.

مشكلة الدراسة

نظراً للتغيرات التربوية والانفجار المعرفي الهائل الذي يتسم به العصر الراهن، فقد تم التأكيد على تحديث وتطوير الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية واجتماعية، وعلى ضوء ذلك حرصت الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي لأبعاد القيادة الكاريزمية وتأثيرها في إدارة المدارس وقيادتها، ومقدرتهم في اكتشاف وتنمية ما لدى المعلمين والمتعلمين من مقدرات وإبداعات في مجالاتهم.

وتأتي مشكلة الدراسة استجابةً لتوصيات دراسات سابقة، مثل دراسة (بركات وأبو علي، 2019) التي تشير إلى قلة الدراسات العربية في موضوع القيادة الكاريزمية، ودراسة مورسي وبانتوين (Moorosi and Bantwini, 2016) التي تبين أن مديري المدارس يفضلون استخدام النمط الذي يتسم بتفويض السلطات، بينما يبتعدون عن النمط الكاريزمي.

كما لاحظ الباحث وفقاً لخبرته وعمله في مجال الإدارة ضعفاً في توظيف هذا النوع من القيادة، مما قد يولد العديد من المشكلات الإدارية التي تنعكس على المعلمين والطلبة.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء.

أهداف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية فالدراسة تهتم باستقصاء درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء، وكذلك عن أهمية عينة الدراسة، وما للقادة التربويين والمعلمون من أدوار مهمة لتطوير العملية التعليمية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة حسب علم الباحث التي تناولت موضوع القيادة الكاريزمية، يأمل الباحث أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام،

والمكتبة الأردنية بشكل خاص في موضوع القيادة الكاريزمية، وتشكل الدراسة إطاراً منهجياً معرفياً يمكن للباحثين الرجوع والاستناد إليه عند إجراء الدراسات المتعلقة بالموضوع مستقبلاً.

وقد تساهم الدراسة الحالية في توفير أداة لقياس درجة ممارسة هذا النمط القيادي (القيادة الكاريزمية)، وقد تشكل مقياساً متخصصاً يمتاز بالخصائص السيكومترية الجيدة من حيث معاملات الصدق والثبات، وأيضاً من حيث الفئة التي ستكون موجهة لها مثل هذه الدراسة، وفتح المجال أمام المهتمين من الإداريين في مراكز التدريب والتطوير في وزارة التربية والتعليم لإعداد البرامج التدريبية في موضوع القيادة الكاريزمية، للاستفادة منها من قبل المديرين في فهم القيادة الكاريزمية ودورها الأساسي بارتقاء أداء المدرسة وجميع المنتسبين إليها.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

حدود مكانية: جميع مدارس لواء ماحص والفحيص في محافظة البلقاء.

حدود زمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/2022.

حدود بشرية: جميع المعلمون والمعلمات في لواء ماحص والفحيص من محافظة البلقاء.

حدود موضوعية: استقصاء درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس الحكومية

والخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء.

مصطلحات الدراسة

القيادة الكاريزمية: نوع من أنواع السلطة مقترنة بشخصية القائد وما يمتلك من خصائص وسمات

منفردة، وتتمثل في مقدرة القائد في الإثارة الشخصية لدى المرؤوسين، ومقدرة القائد أيضاً

على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المناسب (عمير، 2012).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة توافر السمات والخصائص والإمكانات الملهمة والمؤثرة لدى مدير المدرسة مما تسمح له بالمقدرة على حل المشكلات والمقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحفاظ على بيئة عمل آمنة، وتم قياسها من خلال أداة الدراسة التي شملت المجالات الآتية: امتلاك رؤية، التواصل، تلبية حاجات الأفراد، الابداع والتجديد، المظاهر الشخصية، إثارة الدافعية نحو العمل، البيئة المدرسية.

مدير المدرسة: هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية، وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التربية والتعليم، 2014).

ويعرف إجرائياً: بأنه المكلف بإدارة المدرسة الحكومية أو الخاصة والتي تشمل الصفوف من الأول وحتى الثاني عشر في لواء ماحص والفحيص في محافظة البلقاء.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتناول هذا الفصل توضيحاً للمفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الكاريزمية من خلال الأدب النظري، كما استعرض عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الدراسة القيادة الكاريزمية.

أولاً: الأدب النظري

تتناول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الكاريزمية من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده وخصائصه وعلاقته بسلوك المعلمين والإداريين في المدرسة، وفيما يأتي توضيح لذلك:

القيادة التربوية

يشير مفهوم القيادة إلى مقدرة تأثير شخصٍ ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له المقدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم (باجبير والحمدي، 2020).

وعلاقة القيادة بالإدارة المدرسية علاقة هامة وفعالة فالإدارة المدرسية بحاجة إلى قائد تربوي يتسم بصفات القيادة الكاريزمية والتي تساعده على التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة، ودفعهم إلى العمل بروح الفريق. وتعتبر القيادة مهمة في تحقيق أهداف المدارس وتعمل على تحسين بيئة العمل وتنمي مقدراتهم، وكما يرى الهلالي وغبور (2012) فإن للقيادة المميّزة مفاتيح تساهم في تحقيقها للتميز وهي: المقدرة على اتخاذ القرارات وإحداث التغيير، البعد عن التوتر وأسبابه، الاتصال والتواصل الناجح بين العاملين، إدارة الوقت بنجاح، القيادة وتحقيق السلطة، أهمية تحديد أدوار العاملين وتحديد أهداف النظام بوضوح.

القائد الكارزمي هو الذي يحرص على المعاملة وإسداء النصح للأفراد العاملين معه، ويتبادل معهم المشورة والنصح، ويحرص على إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر مع العاملين، كما يتعرف على امكانيات العاملين في مدرسته بحيث يسهل عليه تقسيم العمل بما يتناسب مع قدرات العاملين وبذلك تتحقق الأهداف المرسومة للمدرسة. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى وجود القائد أهمها الآتي (المطيري والسعيد والشمري، 2022):

- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.

- التأثير الإيجابي في تشجيعهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهد ممكن نحو الأداء المتميز.

- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.

- يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل عندما يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديد.

يرى الباحث أهمية القيادة وانعكاسها على أداء العاملين في المنظمة التي يعملون بها، فهناك علاقة وطيدة بين نشاط القائد ونشاط العاملين بالمدرسة. فالقيم التي يتبناها القائد لا بد ان تنعكس إيجاباً أو سلباً على العاملين معه بالمدرسة.

والقيادة الكاريزمية هي ذلك التأثير المثالي في السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر القيادة الكاريزمية في إيجاد القيم والمعاني التي تلهم وتوفر المرؤوسين وتمدهم بدافع حقيقي تجاه القائد، لأن الكاريزما هي مجموعة من الصفات وأنماط السلوك الذي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً يقتدى بهم من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم. ويتضح أن الرؤية والثقة والصدق والاحترام ومشاركة الرأي والتكامل

وقوة الشخصية، كل تلك الصفات تعد من أهم سمات التأثير المثالي أو الكاريزمي على الأفراد وتحديداً المؤسسات التربوية (الرقب، 2010).

ويقصد بالقيادة الكاريزمية بحسب لهلوب والصريرة (2012) بأنها القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد، والتي تؤهله ليصبح قائداً للجماعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم. ويتميز القائد في هذا النمط القيادي ببعض السمات التي تساعده على أداء عمله، وتزيد من فعاليته ونجاحه في ممارساته القيادية وهي كالآتي: أولاً: الذكاء المتعدد وسرعة البديهة. ثانياً: الثقة بالنفس والمقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية. ثالثاً: المقدرة على الإنجاز والدافعية، والإلمام بالمعارف المختلفة المرتبطة بالعمل الخاص بالمنشأة. رابعاً: امتلاكه مهارة التواصل الاجتماعي والتكيف مع الآخرين حسب بيئتهم وثقافتهم.

ويرى القاضي (2006) أن قوة الجاذبية الشخصية (Referent Power) تتعلق بما يمتلك القائد من خصائص جذابة تشد الأفراد للعمل معه، كالعلاقات الطيبة، والاتصال الفعال، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية.

استخدم ويبر (Weber, 1968)، مفهوم "كاريزما" بمعناها الشامل الذي لا يقتصر على القيادة فقط، وفي هذا السياق، أوضح رينارد بنديكس (Reinhard Bendix)، وهو من أوائل العلماء المتخصصين في علم اجتماع ماكس ويبر، إلى أن ويبر استخدم مصطلح "كاريزما" بمعنى السمة الاستثنائية (extraordinary quality) للأشخاص والأشياء والتي يعتقد بأنها تمنحهم سلطة سحرية فريدة من نوعها، وفيما يتعلق بالجانب القيادي، يتضمن مفهوم "كاريزما" سمة محددة في الشخصية الفردية ينظر للفرد من خلالها على أنه شخص استثنائي ويتم التعامل معه على أن لديه مواهب غير طبيعية تتفوق على الجوانب الإنسانية المعتادة أو على الأقل أن لديه سلطات أو سمات استثنائية،

وهي سمات ليست في متناول الانسان العادي، حيث ينظر إليها على أنها ذات مصدر مقدس أو مثالي وبناء عليها يتم التعامل مع الفرد على أنه قائد (الوقداني، 2018).

يمارس القادة الكاريزميون حسب ما يرى هيل (2009) أنواعاً معينة من السلوك، حيث يقدم القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم ان يتبنوها، ويبدو أن القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم، ويبين القادة الأهداف الأيدلوجية ذات المدى الأخلاقي، ويطرح الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في مقدرات الأتباع لتلبية تلك التوقعات، كما يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي يمكن أن تتضمن التنبّي أو القوة أو الاحترام.

وهناك عدة تأثيرات تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية وهي تتضمن ثقة التابع في ايدولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات (الأتباع، القائد)، والقبول المسلم به للقائد، والشعور الانفعالي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة الانفعالية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف.

تظهر السلطة الكاريزمية نتيجة عوامل نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية. ففي الجانب النفسي، تبرز السلطة الكاريزمية من "معاناة أو نزاعات أو حماس" وفي الحالات المثالية تظهر السلطة الكاريزمية نتيجة أوضاع غير اعتيادية خاصة الأوضاع السياسية أو الاقتصادية أو عوامل نفسية استثنائية وبالتحديد الحالات الدينية أو من الإثنين معاً. وهي تبرز من الإثارة الجمعية التي تظهر نتيجة حوادث غير معتادة ومنها التسليم للبطولة من أي نوع. تهدف كاريزميا إلى إحداث تغيير شامل بناء على رؤية القائد. وهذا التغيير الجذري يكون في الاتجاهات والتوجهات مما يؤدي إلى انبعاث رؤية جديدة مختلفة كلياً عما سبقها، وقد كانت كاريزما " أعظم قوة تغيير" في العصور التقليدية

وهنا يشير ماكس ووبر إلى ان المحرك الأساسي للتغيير الاجتماعي قبل ظهور العصر الحديث هو التأثير الكاريزمي (الوقداني، 2018).

وأشار ووبر (Weber, 1968) أن الكاريزما ذات طبيعة فردية عالية والعلاقة الشخصية بين القائد والأتباع هي أحد أهم محددات نجاحه في مهمته. تعترف كاريزما بمحدداتها وقيودها الداخلية فقط حيث يطلب القائد من الأتباع إطاعته بحكم رسالته التي يسعى لتحقيقها. ولكن يعتمد نجاحه على مدى جذبته للأتباع. أوضح أيضاً أن السلطة الكاريزمية تتعارض كلياً مع العقلانية، وخاصة البيروقراطية والسلطة الشرعية والسلطة التقليدية سواء كانت أبوية أم موروثية. والتعارض بين البيروقراطية والسلطة الشرعية الكاريزمية هو تعارض بين عقلانية البيروقراطية ولا عقلانية السلطة الكاريزمية. وعندما أشار إلى أن السلطة الشرعية البيروقراطية عقلانية فذلك بسبب اعتمادها على القوانين والأنظمة التي تخضع للتحليل الفكري بينما السلطة الشرعية الكاريزمية غير عقلانية نظراً لأنها بعيدة كل البعد عن القوانين والأنظمة (موريستون، 2012).

النظريات المفسرة للقيادة الكاريزمية

أولاً: نظرية الرجل العظيم (Theory of Great Man) تعد نظرية الرجل العظيم من النظريات التقليدية في القرن التاسع عشر ووائل القرن العشرين، إذ تستند على فكرة أن القادة يولدون بالفطرة، والمهارات القيادية غير قابلة للتفسير والتي تكون سبباً في أن الأشخاص الآخرين يرونهم أبطالاً؛ لأنها تستند على الرأي القائل، بأن القادة هم الأصح وهم يجسدون في السلطة، ولذا فإن القادة يولدون وبشكل حقيقي ولا يصنعون، أي إن لديهم المقدرة الكامنة على الارتقاء إلى المستوى المناسب من خلال الكاريزما والذكاء والحكمة وغيرها (العايشي، 2017).

ثانياً: نظرية السمات (Trait Theory): تفترض امتلاك الفرد لسمات محددة تعطيه الميل الأفضل لأن يكون قائداً ناجحاً، وهذه السمات السلوكية عادة تكون متأصلة في الأسرة، لذلك فهي سمات فطرية ومكتسبة، وهي على عكس نظرية الرجل العظيم التي تفترض أن القائد يولد بصفات مميزة وخصائص تجعله مختلف عن غيره من الناس (الرقب، 2010).

ثالثاً: نظريات القيادة السلوكية (Behavioral Theories of Leadership): تفترض هذه النظرية أن القيادة تركز على سلوك القائد بدلاً من السمات الشخصية، وتهتم هذه النظرية بالسلوكيات التي محورها الموظف القائد الذي يولي فيها رعاية لمشاعر وأحاسيس المرؤوسين ويسعى جاهداً لجعل الأمور سارة بالنسبة لهم، وتؤكد هذه النظرية على السلوكيات التي محورها الانتاج للقائد عند إتمام المهام (العايشي، 2017).

رابعاً: نظريات القيادة الظرفية (Theories of Situational Leadership): يقوم هذا النموذج على فرضيتين أساسيتين وهما: أن السمات القيادية والخصائص الظرفية ينتجان بفاعلية سلوك القائد، سبباً وإن العوامل الظرفية يكون لها تأثير عليها، كذلك الخصائص الظرفية للمنظمة لها أيضاً انعكاسات كبيرة على سلوك القائد وفاعلية القيادة (عيسى، 2008).

خامساً: نظرية القيادة التحويلية/التبادلية (Theory of Transformation leadership): تنص النظريات التحويلية على أن القادة التحويليون يحفزون الأتباع على بذل قصارى جهدهم وجعل أدائهم يفوق التوقعات، وذلك عن طريق نقل العمل القيادي لهم لأجل التغلب على المصلحة الذاتية وتحقيق هدف أسمى. وتتميز القيادة التحويلية بأربعة مكونات أساسية: التأثير الكاريزمي، الدافع، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي (العايشي، 2017).

سادساً: نظرية القيادة الكاريزمية (Theory of Charismatic Leadership): نشأت من قبل عالم الاجتماع الشهير ويبر، واصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها (الهبة الإلهية أو التفضيل الإلهي) وتمتاز هذه النظرية بالمقدرات غير الطبيعية في القيادة والإقناع، وإلهام الآخرين عند الاتصال بهم، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المعتاد، وتشير إلى الجاذبية الكبيرة أو الحضور الفعال والقوي لشخصٍ ما دون الآخرين (الحناوي والسيد، 2007).

سابعاً: نظريات التبادل الاجتماعي (Theory of Social Exchange): تقترح أن القيادة لا يمكن فهمها إلا عندما ينظر إليها من الأتباع؛ وذلك لكونهم شركاء سابقين في التفاعل، واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي يستطيع أي عضو في المجموعة الذي يساهم بشكل مزيد لتحقيق أهداف المجموعة ان يتلقى مكانةً عُليا، وتقديراً كبيراً من قبل الزملاء داخل المجموعة (العايشي، 2017).

أبعاد القيادة الكاريزمية

أولاً: إثارة الدافعية نحو العمل

ويتمثل جوهر التأثير الكاريزمي في تفعيل القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين. فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (التلاني والرقب وبدير، 2013).

وأشار فايندكل ويوزجات (Findıklı & Yozgat, 2012) إلى القادة الكاريزميين على أنهم القادة الذين يلهمون أتباعهم ويظهرون الثقة والاحترام لهم ويحفزون التفكير الإيجابي في المستقبل ويساعدون الأتباع على تحقيق الأهداف الأساسية وتحفيزهم على التصرف وفقاً لذلك.

وتعني إثارة الدافعية نحو العمل التحفيز من خلال مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك المعلم من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته في العمل المدرسي (بلواني، 2008).

ثانياً: امتلاك الرؤية

تعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث عن درجة الولاء، والالتزام، والاعتراف بالقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته، وتبني قيمة وأهدافه وسلوكه، والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد. وتعتبر امتلاك الرؤية تعبر عن تبني تصور واضح لوضع المدرسة بالمستقبل والتطوير اللازم لها (التلواني والرقب وبدير، 2013).

القائد الكاريزمي يقوم بصياغة الرؤية الاستراتيجية والتي يتم تقديمها بطريقة ملهمة. فالقائد الكاريزمي يحمل أفكاراً ودائماً ما يبحث عن الفرص التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (المغربي والند، 2016). وتعني أن القائد يوفر الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية الملهمة، ولديه المقدرة على تحفيز مرؤوسيه وإثارة حماسهم ودوافعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويستطيع التعبير عن رؤيته لمرؤوسيه وتوضيح أهمية ما يقوم به الأتباع، وكذلك شرح أفكاره الجديدة والإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف المستقبلية (العايشي، 2017).

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة. وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية (Visionary Leadership) التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة، ويساعدهم في رؤية المستقبل لحالة براقة ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن. فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود، وليس حالة

آنية جاهزة تصل إليها. والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل، ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها. فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير، يتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين. ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون وهي ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية، مقدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين وقناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث (إبراهيم، 2005)

ثالثاً: المظاهر الشخصية

إن الكاريزما هي السحر الشخصي للقيادة، والتي تثير الولاء والشعبية الخاصة أو الحماس تجاه شخصية عامة، وعند القول بأن القيادة كاريزمية أي أن هناك وجود أو إظهار لصفات الكاريزما في القائد، وبالتالي فإن القيادة الكاريزمية تعد جزء من المفهوم الشامل للقيادة. وبالعادة يتم وصف القادة الكاريزميين بالرؤية قوية للمستقبل، وتحفيز الآخرين لمساعدته في الحصول منهم على الأداء المتوقع. والقادة الكاريزميين هم أشخاص استثنائيين أو غير عاديين، والذين يعتمدون بشكل كبير على الإقناع واللباقة في التأثير على الآخرين (المغربي والند، 2016).

وتتمثل المظاهر الشخصية بالمظهر الجسمي، والمظهر الاجتماعي، والمظهر العقلي، والمظهر العاطفي، ومظهر الطبع، ومظهر السلوك (بلواني، 2008).

رابعاً: التواصل

لوضع خطة العمل التي تستجيب لرغبات وطموحات تابعيهم، نجد أن القادة الكاريزميين الأخلاقيون يبحثون باستمرار عن تبادل وجهات النظر مع تابعيهم خصوصاً فيما يتعلق بالقضايا المهمة، قادة كهؤلاء يستمعون لأفكار وحاجات وطموحات ورغبات تابعيهم وفي ضوء ذلك يقومون بصياغة رؤاهم التي تستجيب لذلك بطريقة مناسبة، فهم يشجعون الاتصالات مع تابعيهم في كلا

الاتجاهين، بينما نجد في المقابل أن الكاريزميون اللأخلاقيون يقصرون اتصالاتهم على اتجاه واحد فقط، ويغلقون الطريق أمام آراء ومقترحات الآخرين، من ناحية أخرى إن القادة الكاريزميون الأخلاقيون عادة يكونوا واقعيون في تقويم مهاراتهم ونقاط ضعفهم الخاصة، فهم يتعلمون من النقد بدلاً أن يخافوا منه، ويتقبلون النصيحة ومستعدين لقبول التحدي لتصرفاتهم القديمة. بينما الكاريزميون اللأخلاقيون تطغى عليهم مشاعر الغرور، ويبحثون عن اهتمام وإعجاب الآخرين ويتجنبوا الآراء المخالفة لهم، وبالتالي فهم يفضلون التابعين المخلصين والمسالمين. فالتابعون الناجحون من وجهة نظرهم هم أولئك الذين يتعلمون بسرعة في أن يقدموا للقائد المعلومات التي يحب سماعها سواء كانت هذه المعلومات صحيحة أم غير صحيحة. ويشير التواصل إلى تبادل وجهات النظر خصوصاً فيما يتعلق بالقضايا المهمة، والاستماع لأفكار وحاجات وطموحات ورغبات تابعيهم، وفي ضوء ذلك يقومون بصياغة رؤاهم التي تستجيب لذلك بطريقة مناسبة، فهم يشجعون الحوار في كلا الاتجاهين (نعساني، 2003).

كما تحدثت عبد الفتاح (2012) عن مهارات الاتصال البشري من بين مهارات الكاريزما الشخصية، والتي تمثلت في الآتي:

- وضع الجسد والوقوف بثبات والتحرك في هدوء ووزانة وبدون لزمات حركية، مع عدم انحناء الظهر وشد عضلات البطن.
- حركة الرأس: حيث أن مستوى الرأس يعكس طبيعة الشخص الصريح الواثق من نفسه مع ضرورة البعد عن انحناء الرأس والنظر إلى الأرض لأن ذلك يعكس شخصية ضعيفة سلبية.
- نظرة العين: يعتبر الاتصال البصري المباشر للمتحدث من الأمور الهامة لما له من أثر في نقل أحاسيس المتحدث إليه.
- وحدة الصوت: تعني جعل إيقاع وحدة صوتك يتفق مع إيقاع حديث وحدة صوت الشخص الذي تتحدث إليه من حيث نبرة الصوت وحدة الصوت ونغمة الصوت.

- تعبيرات الوجه: يرى البعض أن تعبيرات الوجه نوعان: إرادية ولا إرادية، وأهم هذه التعبيرات الابتسامة بما لها من أثر في التأثير الإيجابي على الآخرين.
- الملابس والمظهر: إنّ شعور المتحدث أن مظهره جيد، يرفع استعداده العقلي ويزيد ثقته في تقديمه.
- المسافة تحمل علاقة طردية خاصة بأنه كلما زادت أهمية الشخص المتحدث إليه كلما قربت المسافة.

خامساً: الإبداع والتجديد

إن القائد الكاريزمي يُظهر نموذج يقتدى به وذلك من خلال تحمله للمخاطر الشخصية، وإظهار للسلوك غير التقليدي عند تعامله مع المخاطر. كما أن القائد الكاريزمي يُظهر السلوك غير التقليدي متى يستطيع أن يؤثر في التابعيين مستخدماً في ذلك أسلوب غير تقليدي في التعامل مع احتياجات الأفراد (المغربي والند، 2016).

ويشير الإبداع والتجديد إلى تنفيذ أو إنشاء شيء جديد يُحقق قيمة للعاملين والمعلمين وتعمل على حل مشكلة تربوية أو إنشاء ميزة في ظل ظروف مختلفة (الهويدي، 2007).

سادساً: تلبية حاجات الأفراد

يقوم القائد الكاريزمي بتقييم احتياجات الأفراد وذلك في مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق توقعات القائد (المغربي والند، 2016). ويشير (العايشي، 2017) المقدرّة على التأثير على مرؤوسيه من خلال العلاقة القائمة على الاحترام المتبادل وحرص الثقة في العلاقة بينهم.

يقوم القائد الكاريزمي بتقييم احتياجات الأفراد، وترتيبها ضمن سلم الأولويات ثم العمل على تلبيةها، وتقديم الدورات التدريبية اللازمة (المغربي والند، 2016).

سابعاً: البيئة المدرسية

القائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدتهم في انجازاتهم، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين (العمرى، 2009). ويعرّف محمد (2005:15) البيئة المدرسية بأنها بيئة خارجية مضمونة بمعنى أن الإنسان أقامها لتحقيق أهداف معينة، وهي تضم عناصر عديدة مثل الأبنية والمرافق المختلفة ووسائل الترفيه وغيرها .

مراحل القيادة الكارزمية

يذكر نعساني (2003) ان الكارزمية تتشكل بثلاثة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة التقييم البيئي: وتتكون هذه المرحلة من السلوكيات الآتية:

- الحساسية البيئية: وهي تعني إدراك القائد لمهارات ومقدرات مرؤوسيه بنفس درجة ادراكه للفرص والتهديدات البيئية.
- الحساسية لحاجات المرؤوسين: وهي تعني اهتمام القائد بحاجات ومشاعر المرؤوسين.
- عدم الحفاظ على الوضع الراهن: وتعني إدراك القائد للمتغيرات الجوهرية ومقدرته على إقناع المرؤوسين بها.

المرحلة الثانية: مرحلة تشكيل الرؤية: وتتضمن هذه المرحلة قيام القائد بحث وإثارة مرؤوسيه

من خلال استخدام مهارات الحديث والخطابة والإقناع.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يقوم القائد بتحقيق أهداف المنظمة من خلال

قيادة مقدرات ورغبات مرؤوسيه. وتشتمل هذه المرحلة على السلوكيات الآتية:

- السلوك غير التقليدي: وهو يعني تبني القائد للسلوكيات الخلاقة الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- المخاطر الشخصية: وتعني استعداد القائد لتحمل المخاطر الشخصية المرتفعة بجانب الشخصية من اجل مصلحة المنظمة.

ويرى الباحث التأثير المباشر وغير المباشر لشخصية القائد عندما تكون صفاته وخصائصه واضحة للعاملين في المدرسة، ومن المهم أن يجيد القائد التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم، ويتحمل المسؤولية ويتصرف بحكمة في الأوقات الصعبة. فلا بد من الاهتمام بتعيين قادة يتمتعون بالقيم والخصائص التي يرغبون بتجديدها داخل المدرسة.

مديري المدارس

القائد الكاريزمي يشغل أهم منصب في المدرسة، ويكون المثل الأعلى الذي يسير على خطاه المعلمين والطلبة وجميع منتسبي المدرسة، وتكمن مسؤوليته في تطوير أداء المدرسة والمعلمين، وتحقيق الأهداف المرجوة، فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث (أبو دلبوح وجرادات، 2013). فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه المقدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الإنترنت، ولديه المقدرة

على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين مقدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (ابو دلبوح وجرادات، 2013).

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (أسعد، 2005). ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوفرة، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عاليتين، فقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان عام (1987) بضرورة بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على جميع المستويات، بما فيها المدارس، في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، كما أوصى المؤتمر كذلك بضرورة تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، ومساعدته على توثيق المعلومات المتعلقة بدور الإدارة التربوية واستخدامها ببسر وسهولة (أسعد، 2005).

وعليه فإن الإدارة التربوية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية

في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات الحياة المتجددة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وللوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تتبناها، والنتائج التي آلت إليها، والتعقيب على هذه الدراسات وتوضيح مدى الاستفادة منها، وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وقام بترتيب الدراسات السابقة تصاعدياً بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأقدم لكل من الدراسات السابقة.

أجرى دوجريت وكير وكروس (Degroot ;Kiker and Cross, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة من المتغيرات التي تمثلت في: فعالية القائد، أداء المرؤوس، رضا المرؤوس، التزام المرؤوس، وذلك من خلال تقييم أداء المشرفين القادة، حيث تمثلت عينة الدراسة (200) من المشرفين القادة في أمريكا. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث انه يجمع بين نهج الكمية والنوعية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن مستوى التحليل المستخدم في الدراسة له تأثير كبير على قوة العلاقة بين نمط القيادة الكاريزمي وبين مجموعة المتغيرات التابعة، وكذلك توصلت إلى أن العلاقة للقيادة الكاريزمية وفاعلية القائد تعد علاقة ضعيفة إذا تم القياس على المستوى الفردي، أما إذا تم القياس على مستوى المجموعة فإن العلاقة تكون قوية.

هدفت دراسة (أبو الخير، 2013) التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، من خلال تحديد النمط القيادي السائد لديهم من بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديموقراطي، والترسلي)، وقياس مستوى الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان عدد العينة (115)، وتوصل

الباحث في نهاية دراسته إلى أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً، كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

هدفت دراسة (جبعان، 2013) للكشف عن واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون، وأثر المتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) لكل من المعلمين والمديرين، وكذلك أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة (بجنس المدرسة، والجهة المشرفة) على مدى تطبيق أبعاد القيادة الفرعية. تم اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة من المعلمين وعددها (481) معلماً ومعلمة من المجتمع، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين تُعزى إلى متغير جنس المديرين ولصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي الأخلاقي (الكاريزما)، ومتغير سنوات الخبرة للمديرين، ومتغير جنس المدرسة ذكور إناث ومختلطة ولصالح المدارس المختلطة في درجة ممارسة القيادة بالاستثناء / نشط.

هدفت دراسة جولدرينج وإليوت (Goldring and Elliott, 2015) للكشف عن مدى تقارب تقويم مديري المدارس والمعلمين وتباعدهم من خصائص الشخصية الكاريزمية لكل منهم. واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (44) معلماً ومعلمة، ومديراً ومديرة في أمريكا. وأظهرت النتائج أن أهم الخصائص القيادية لمدير المدرسة كانت: التوجيه والتوعية، والمتابعة

الحيثية للمرؤوسين، والمرونة في التعامل، والدعم المادي والمعنوي، بينما كانت خصائص المعلم الكاريزمية كما حددها المدير على الترتيب: التعاون والمشاركة، والانضباط، ومتابعة الطلبة، والانصياع للأنظمة. ومن جهة أخرى، بينت النتائج أن مستوى هذه الخصائص للشخصية الكاريزمية، تتوقف حسب الخصائص العمرية، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص.

هدفت دراسة مورسي وبانتوين (Moorosi and Bantwini, 2016) التعرف إلى العلاقة بين نمط المدير القيادي ومقدرته على التميز في جنوب إفريقيا، وحيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، إذا تم اختيار (19) مدير من مديري المدارس الذين استجابوا عن أسئلة مفتوحة حول النمط القيادي المستخدم في مدارسهم ومن هذه أنماط السؤال عن استخدام النمط الكاريزمي، أثبتت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون استخدام النمط الذي يتسم بتفويض السلطات، بينما يبتعدون عن النمط السلطوي والكاريزمي، أيضاً بينت نتائج الدراسة أن المدير كلما تمتع بأخلاقيات القيادة فإنه سيأخذ بمؤسسته التعليمية إلى التقدم والرقى.

هدفت دراسة (المغربي والند، 2016) بيان العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي بالتطبيق على العاملين في الجامعة العراقية، ولتحقيق هذا الهدف، قد بلغ حجم العينة (327) مفردة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، توصلت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة الكاريزمية (المرونة الاستراتيجية والصياغة الدقيقة للأهداف، الاستشعار البيئي، مراعاة احتياجات العاملين، والسلوك غير التقليدي) على أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة)، وفي النهاية تبين وجود علاقة ايجابية بين القيادة الكاريزمية ورأس المال النفسي.

هدفت دراسة (الحراصي، 2017) إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظ الداخلية/سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة

نظر المعلمين أنفسهم. وبلغت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية كان بدرجة مرتفعة، ومحاوّر الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة في محوري التأثير الذي يميل للمثالية (الكاريزما)، والإلهام، حيث بلغ متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

هدف (جبلق وصدقي، 2017) في دراستهما بيان أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، وقد تمّ تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (120) فرداً يعملون في مستشفيات جامعة حلب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي الكاريزمي، الحفز الإلهامي، الاهتمام الفردي في خدمة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة حلب. ووجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين العاملين (أطباء، إداريين) في مستشفيات جامعة حلب محل البحث من حيث إدراكهم لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

هدفت (العايشي، 2017) في دراستها لبيان دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، من خلال قياس رضا الأعضاء بخصوص أسلوب الحوار ومهارات إدارة الاجتماعات المتبعة من طرف القائد، من خلال المسح الاجتماعي لعينة من الأساتذة بجامعة الأميرة نورة في السعودية، ثم معرفة اتجاه الأعضاء على دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وللتطوير، ومعرفة اتجاه الأعضاء وبخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق

التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية وهيكله التغير، وثانيهما وضع مقترحات خطة تطويرية، وتحسينه لتفعيل وتعزيز دور الكاريزما القيادية في عملية التغير والتطوير وفق ما تم استنتاجه من خلال تحليل سمات (تحديد نقاط القوة والضعف، والتحديات والتحديات). وتكونت العينة من (42) عضواً. تم استخدام منهج البحث الوصفي. أشارت النتائج أن المتوسط لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية بقياس التأثير المثالي للكاريزما القيادية في المقياس وقع ضمن (أوافق بشدة).

هدفت دراسة (أمين، 2019) إلى تصميم برنامجٍ تدريبي لتتمية مهارات الكاريزما الشخصية في ضوء كفاءات القرن (21) لدى الطالبة (المعلمة) بكلية رياض الأطفال بجامعة بور سعيد، وتكونت عينة البحث من (77) طالبة (معلمة)، وتم التعامل معهم كمجموعة تجريبية واحدة واستخدام المنهج التجريبي لمعالجة النتائج إحصائياً في التطبيقين القبلي والبعدي، والبعدي والتتبعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات طالبات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي للاستبانة لصالح التطبيق البعدي، وأيضاً التطبيقين البعدي والتتبعي للاستبانة.

أما دراسة (بركات وأبو علي، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على مظاهر الشخصية الكاريزمية كما يدركها طلبة الجامعات باعتبارهم قادة الغد، واستخدم الباحثان استبانة كأداة للدراسة، والعينة ضمت (478) طالباً وطالبة من محافظة طولكرم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، وكانت أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة لمظاهر الشخصية الكاريزمية كانت بمستوى مرتفع وأيضاً توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص، وعدم وجود فرق بين الطلاب تبعاً لمتغيري الجنس والجامعة.

هدفت دراسة (باجبير والحمدي، 2020) التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية من مختلف مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديرتي تريم وسيئون في محافظة حضرموت الوادي بالجمهورية اليمنية، أظهرت نتائج الدراسة: أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية كانت ممارسة كبيرة جداً. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد المثالي فقط، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة سنوات الخبرة 6-10 سنوات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (النوع، التخصص، المؤهل العلمي).

وهدف دراسة فاطمة وظافر (Fatma and Zafer, 2020) إلى تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وهي: التنوع الإداري، والقيادة الكاريزمية، ومعرفة علاقته وارتباطه الوظيفي بسرعة الابتكار، والأداء الفعال، وأثره على أداء الشركة وفاعلية الإنتاج، وطبيعة العلاقة بين العاملين أنفسهم. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة التي ضمت مجموعة من العاملين بلغ عددهم (427) موظفاً، من فنيين ومهندسين يعملون في الشركات التي تعمل في الصناعة التحويلية في اسطنبول، وتطبيق المتغيرات سألقة الذكر، أسفرت النتائج التالية: أن فكرة التنوع الإداري والقيادة الكاريزمية كانا ذي أثر إيجابي على أداء الموظفين، وحفز مقدرتهم على الابتكار والإبداع، مما أوجد بيئة عمل داعمة محفزة، سادها الألفة والتعاون والنشاط بين العاملين، ولوحظ أيضاً نتائج إيجابية على عمل الشركة بالمجمل.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث الملاحظات الآتية:

من حيث المنهج المستخدم: تشابهت الدراسة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي مع معظم الدراسات السابقة، دراسة (جيغان، 2013؛ الحراصي، 2017؛ جبلاق وصدقي، 2017؛ العياشي، 2017؛ بركات وأبو علي، 2019). بينما استخدمت بعض الدراسات الأخرى المنهج التحليلي أو الارتباطي، مثل (Degroot et. al, 2000؛ أبو الخير، 2013؛ Fatma and Zafer, 2020؛ Moorosi and Bantwini, 2016؛ Goldring and Elliott, 2015؛ Zafer, 2020؛ والند، 2016؛ أمين، 2019).

من حيث عينة الدراسة: تشابهت عينة الدراسة (المدارس) مثل دراسة (Degroot et. al, 2000؛ جيغان، 2013؛ Goldring & Elliott, 2015؛ Moorosi and Bantwini, 2016؛ الحراصي، 2017). بينما اختلفت بعض الدراسات الأخرى، مثل (المغربي والند، 2016؛ جبلاق وصدقي، 2017؛ العياشي، 2017؛ بركات وأبو علي، 2019؛ Fatma and Zafer, 2020) فقد كانت عينتهم من الجامعات والمستشفيات وغيرها.

من حيث أداة الدراسة: تشابهت الدراسات في استخدامها الاستبانة مثل دراسة (جيغان، 2013؛ الحراصي، 2017؛ جبلاق وصدقي، 2017؛ بركات وأبو علي، 2019؛ العياشي، 2017) واستخدمت أدوات الملاحظة والمقابلة مثل دراسات (Fatma and zafer, 2020; Degroot et. al, 2000; Moorosi and Bantwini, 2016)

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري، وتحديد منهجية الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، واستفاد منها أيضاً في مناقشة النتائج وتفسيرها. وتتميز الدراسة الحالية بتناول موضوع القيادة الكاريزمية، حيث لم يلق هذا الموضوع اهتماماً واسعاً في الدول العربية -بحسب علم الباحث-

فأغلب الدراسات السابقة كانت قد بحثت في الأنماط القيادية ككل أو في أنماط أخرى متخصصة كالقيادة التحويلية، والتي كانت القيادة الكاريزمية كجزء أو جانب من جوانب هذا النمط، مما شكل صعوبةً بحثيةً، ولذلك؛ بُحث في هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة القيادة الكاريزمية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والخاصة في محافظة البلقاء / لواء ماحص والفحيص.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

كي يتحقق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية في المدارس الحكومية والخاصة، التابعين لمحافظة البلقاء - (لواء ماحص والفحيص)، والبالغ عددهم (576) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات في وزارة التربية والتعليم الأردنية، للعام الدراسي 2021\2022 (ملحق رقم (4)).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكلوا ما نسبته (43.4%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	المستوى/الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	102	40.8%
	انثى	148	59.2%
	المجموع	250	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	193	77.2%
	دراسات عليا	57	22.8%
	المجموع	250	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	48	19.2%
	من 5 سنوات-10 سنوات	87	34.8%
	10 سنوات فأكثر	115	46.0%
	المجموع	250	100%

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة (استبانة) لجمع بيانات الدراسة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء المحكمين والتربويين المختصين، بالإضافة إلى الرجوع لعدد من الدراسات، مثل (جيعان، 2013؛ جبلاق وصدقي، 2017؛ بركات وأبو علي، 2019) وتم توزيع الاستبانة على سبعة مجالات هي: امتلاك الرؤية، التواصل، تلبية حاجات الأفراد، الابداع والتجديد، المظاهر الشخصية، إثارة الدافعية نحو العمل، البيئة المدرسية.

صدق محتوى أداة الدراسة

تكونت الاستبانة بصورتها الاولية من (7) مجالات و(49) فقرة (الملحق رقم(3))، وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالات: القيادة والإدارة المدرسية، المناهج وطرق التدريس، حيث بلغ عددهم (21) محكماً (الملحق رقم(2))، لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات

المندرجة تحتها ، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة، أو الدمج فقد تم حذف بعض فقرات من مجالات واستبدالها بفقرات أخرى تنتمي للمجال، وتم التعديل لغوياً على أكثر من فقرة في ضوء مقترحات المحكمين، وآرائهم، وكانت أهم التعديلات كما يأتي.

المجال الأول: امتلاك رؤية تم حذف الفقرة الرابعة، يفهم المعلمون والطلبة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.

المجال الثالث: تلبية حاجات الأفراد، تم استبدال الفقرة الرابعة، يهتم بتنمية المواهب الخاصة بالطلبة، وأصبحت يلبي حاجات الطلبة المتفوقين، وتم استبدال الفقرة السابعة، يهتم بالطلبة المتفوقين والطلبة ذوي صعوبات التعلم، وأصبحت يراعي حاجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم.

المجال الخامس: المظاهر الشخصية، تم حذف الفقرة الأولى قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بطرق وأساليب مبتكرة.

المجال السادس: إثارة الدافعية نحو العمل، تم استبدال الفقرة الثانية يثير الابداع والتطلع الفكري عند المعلمين، وأصبحت يحفز المعلمين على الإخلاص والتفاني في العمل.
تم حذف الفقرة الأولى: قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بطرق وأساليب مبتكرة.

وتم حذف الفقرة الثالثة: يحفز على استخدام التفكير المنطومي.

من المجال السابع: البيئة المدرسية تم استبدال الفقرة الثالثة، يتوافر حواسيب كافية للطلاب وأصبحت يحرص على توفير مختبرات علمية في المدرسة. وتم حذف الفقرة الخامسة يتوافر غرف للمصادر التعليمية. وتم حذف الفقرة السابعة متابعة أعمال الصيانة للأثاث والمرافق.

إذ تم قبول الفقرات التي تم بشأنها اتفاق بنسبة (80%) فأكثر وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (7) مجالات و(45) فقرة في الملحق رقم (3)، والجدول (2-3) يبين أداة الدراسة ومجالاتها وعدد فقراتها وارقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2-3)

مجالات الاستبانة وفقراتها

رقم المجال	المجالات	أرقام الفقرات
1	امتلاك الرؤية	1-6
2	التواصل	7-13
3	تلبية حاجات الأفراد	14-20
4	الابداع والتجديد	21-27
5	المظاهر الشخصية	28-33
6	إثارة الدافعية نحو العمل	34-39
7	البيئة المدرسية	40-45
	مجموع الفقرات	1-45

التحقق من صدق الاتساق الداخلي

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وجرى حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الأداء على الفقرة والعلامة الكلية للمجال. ويبين الجدول رقم (3-3) قيم معاملات ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لكل منها:

الجدول (3-3)

معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.51	0.004**	16	0.74	0.00**	31	0.77	0.00**
2	0.61	0.00**	17	0.48	0.007**	32	0.60	0.00**
3	0.51	0.004**	18	0.60	0.00**	33	0.53	0.002**
4	0.49	0.007**	16	0.45	0.012**	34	0.82	0.00**
5	0.58	0.001**	20	0.38	0.041**	35	0.74	0.00**
6	0.70	0.00**	21	0.58	0.001**	36	0.92	0.00**
7	0.59	0.001**	22	0.66	0.00**	37	0.52	0.003**
8	0.86	0.00**	23	0.63	0.00**	38	0.78	0.00**
9	0.69	0.00**	24	0.81	0.00**	39	0.84	0.00**
10	0.63	0.00**	25	0.69	0.00**	40	0.47	0.009**
11	0.71	0.00**	26	0.47	0.008**	41	0.61	0.00**
12	0.65	0.00**	27	0.66	0.00**	42	0.40	0.03**
13	0.45	0.012**	28	0.72	0.00**	43	0.64	0.00**
14	0.50	0.005**	29	0.77	0.00**	44	0.49	0.006**
15	0.56	0.001**	30	0.74	0.00**	45	0.55	0.002**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول رقم (3-3) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.38-0.92)، وقد

كانت جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل

على توافر درجة مقبولة من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وجرى حساب قيم معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة، وبين الجدول رقم (3-4) نتائج

التحليل:

الجدول رقم (3-4)

قيم معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة.

المجالات	امتلاك رؤية	التواصل	تلبية حاجات الأفراد	الابداع والتجديد	المظاهر الشخصية	أثارة الدافعية نحو العمل	البيئة المدرسية	الأداة الكلية
امتلاك رؤية	-	0.95 (0.00**)	0.84 (0.00**)	0.56 (0.001**)	0.89 (0.00**)	0.65 (0.00**)	0.79 (0.00**)	0.92 (0.00**)
التواصل		-	0.91 (0.00**)	0.51 (0.004**)	0.90 (0.00**)	0.73 (0.00**)	0.69 (0.00**)	0.96 (0.00**)
تلبية حاجات الأفراد			-	0.43 (0.02**)	0.87 (0.00**)	0.80 (0.00**)	0.51 (0.004**)	0.95 (0.00**)
الابداع والتجديد				-	0.48 (0.008**)	0.69 (0.00**)	0.68 (0.00**)	0.55 (0.002**)
المظاهر الشخصية					-	0.62 (0.00**)	0.77 (0.00**)	0.91 (0.00**)
أثارة الدافعية نحو العمل						-	0.79 (0.00**)	0.78 (0.00**)
البيئة المدرسية							-	0.64 (0.00**)
الأداة الكلية								-

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ويلاحظ من الجدول (3-4) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.43 - 0.96)، وكانت

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يشير إلى تحقق صدق الاتساق

الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة جرى تطبيق الاستبانة على (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ويظهر الجدول (3-5) معاملات الثبات.

الجدول (3-5)

معاملات ثبات أداة القيادة الكاريزمية

المجالات	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون
المجال الأول: امتلاك رؤية	0.88	0.89
المجال الثاني: التواصل	0.93	0.92
المجال الثالث: تلبية حاجات الأفراد	0.88	0.88
المجال الرابع: الابداع والتجديد	0.89	0.89
المجال الخامس: المظاهر الشخصية	0.75	0.74
المجال السادس: إثارة الدافعية نحو العمل	0.81	0.77
المجال السابع: البيئة المدرسية	0.88	0.94
الأداة الكلية	0.97	0.74

ويلاحظ النتائج الجدول (3-5) ان قيم معاملات كرونباخ ألفا للمجالات تراوحت بين

(0.75-0.93)، وتراوحت قيم معاملات الثبات التجزئة النصفية للمجالات (0.74-0.94).

وبلغت قيم المعاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة الكلي (0.97)، وبلغت قيم معاملات

الثبات التجزئة النصفية (0.74). وتدل هذه القيم على تمتع الأداة بمعاملات ثبات مرتفعة وبالتالي

مناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس وله مستويان:

ذكر وأنثى.

• الخبرة ولها ثلاثة مستويات:

(أقل من 5 سنوات)

(من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات).

(10 سنوات فأكثر)

• المؤهل العلمي وله مستويان:

بكالوريوس، ودراسات عليا

إجراءات الدراسة

1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.

2- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على

المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات حسب آراء المحكمين والتي تطلبت

اعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.

3- التأكد من الثبات، بطريقة معامل ارتباط (بيرسون)، ومعامل ارتباط كرونباخ ألفا.

4- الحصول على خطاب تسهيل المهمة من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة

الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا

التعليم والمعلومات، ومدير التربية والتعليم لمنطقة السلط، والتي بدورها خاطبت المدارس

الحكومية والخاصة التابعة لها، والملحقات تبين كتاب تسهيل المهمة.

5- تحديد مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة من خلال جدول كيرس ومورجان.

6- تطبيق أداة الدراسة، وتوزيعها بشكل ورقي على المعلمين والمعلمات واسترجاعها وفرز الاستبانات يدوياً، للتأكد من صلاحيتها.

7- تفرغ استجابات عينة الدراسة في برنامج (SPSS)

8- تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

المعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

ولتصنيف المتوسطات الحسابية إلى درجات ثلاث، مرتفعة، متوسطة، قليلة.

تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة درجات،

وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وفق

المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الدرجة العليا} - \text{الدرجة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}}$$

- ولتحديد مستوى التقدير على كل فقرة من فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على تصنيف

المتوسطات الحسابية وفق المعيار الآتي:

- المتوسط الحسابي (5.00 - 3.68) يشير إلى درجة "مرتفعة" من التقدير.
- المتوسط الحسابي (3.67 - 2.34) يشير إلى درجة "متوسطة" من التقدير.
- المتوسط الحسابي (2.33 - 1.00) يشير إلى درجة "منخفضة" من التقدير.

- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها،

وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين؟

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

مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء

بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء مرتبة تنازليًا

رقم المجال	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
2	التواصل	4.78	0.38	1	مرتفعة
5	المظاهر الشخصية	4.73	0.55	2	مرتفعة
6	إثارة الدافعية نحو العمل	4.67	0.48	3	مرتفعة
3	تلبية حاجات الأفراد	4.65	0.98	4	مرتفعة
7	البيئة المدرسية	4.61	0.58	5	مرتفعة
1	امتلاك رؤية	4.58	0.52	6	مرتفعة
4	الابداع والتجديد	4.58	0.54	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية لاستخدام القيادة الكاريزمية	4.66	0.37		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-6) أن درجة استخدام مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في

المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.66)

وانحراف معياري (0.37)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.78-4.58)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "التواصل"، بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "المظاهر الشخصية" بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "إثارة الدافعية نحو العمل" بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الرابعة مجال "تلبية حاجات الأفراد" بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، في الرتبة الخامسة مجال "البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة مجال "الابداع والتجديد" بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة مجال "الابداع والتجديد" بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي، مرتبة تنازلياً.

أولاً: مجال التواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-7) يوضح ذلك.

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
11	يحسن الاستماع للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.	4.81	0.45	1	مرتفعة
7	يحافظ على سرية المعلومات أثناء التواصل مع أولياء الأمور.	4.81	0.47	2	مرتفعة
10	سهولة التواصل معه دون قيود وشروط.	4.80	0.49	3	مرتفعة
9	يوفر أجواء الاحترام أثناء تواصله مع الطلبة والمعلمين.	4.79	0.47	4	مرتفعة
8	يتواصل بشكل مستمر مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.	4.78	0.53	5	مرتفعة
13	يوجه نصائح وإرشادات بأسلوب مهذب للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.	4.76	0.47	6	مرتفعة
6	يكتب تقارير واضحة ومفهومة للجميع.	4.70	0.55	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتواصل	4.78	0.38		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-7) أن درجة استخدام لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال التواصل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.78) وانحراف معياري (0.38) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يحسن الاستماع للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور" بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "يحافظ على سرية المعلومات أثناء التواصل مع أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "سهولة التواصل معه دون قيود وشروط" بمتوسط حسابي (4.80) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على "يوفر أجواء الاحترام أثناء تواصله مع الطلبة والمعلمين" بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف

معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " يتواصل بشكل مستمر مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور " بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على " يوجه نصائح وإرشادات بأسلوب مهذب للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور " بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة " يكتب تقارير واضحة ومفهومة للجميع " بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.55).

ثانياً: مجال المظاهر الشخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-8) يوضح ذلك.

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال المظاهر الشخصية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
32	يهتم بمظهره وأناقته.	4.77	0.62	1	مرتفعة
33	يحرص على النظافة والترتيب بشكل دائم.	4.76	0.64	2	مرتفعة
28	يتقبل مشاعر الآخرين ويحترمهم.	4.76	0.65	3	مرتفعة
29	لديه حماس وتفاؤل وإيجابية في التعامل مع المواقف المختلفة.	4.72	0.60	4	مرتفعة
30	يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجاباً على الآخرين	4.72	0.61	5	مرتفعة
31	يلفت انتباه الآخرين على اختلاف مستوياتهم.	4.63	0.68	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمظاهر الشخصية	4.73	0.55		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-8) أن درجة ممارسة عناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال المظاهر الشخصية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.73) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يهتم بمظهره وأناقته "بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " يحرص على النظافة والترتيب بشكل دائم " بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على " يتقبل مشاعر الآخرين ويحترمهم " بمتوسط حسابي (4.76) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على " لديه حماس وتفاؤل وإيجابية في التعامل مع المواقف المختلفة " بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجاباً على الآخرين " بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة " يلفت انتباه الآخرين على اختلاف مستوياتهم. " بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.68).

ثالثاً: مجال إثارة الدافعية نحو العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-9) يوضح ذلك.

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال إثارة الدافعية نحو العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
35	يحفز المعلمين على الإخلاص والتفاني في العمل	4.72	0.56	1	مرتفعة
37	يضع الأهداف والمعايير سعياً لتحقيقها	4.70	0.56	2	مرتفعة
39	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات	4.67	0.60	3	مرتفعة
36	يدرب المعلمين على تحمل المسؤولية	4.67	0.61	4	مرتفعة
34	يقيم المعلمين بمعايير موضوعية	4.64	0.61	5	مرتفعة
38	يشجع على التنافس الإيجابي بين المعلمين	4.62	0.66	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لإثارة الدافعية نحو العمل	4.67	0.48		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-9) أن درجة ممارسة عناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال إثارة الدافعية نحو العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.67) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على " يحفز المعلمين على الإخلاص والتفاني في العمل "بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على " يضع الأهداف والمعايير سعياً لتحقيقها " بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على " يشجع المعلمين على تقديم المبادرات "بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على " يدرب المعلمين على تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " يقيم المعلمين بمعايير

موضوعية " بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة" يشجع على التنافس الإيجابي بين المعلمين " بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.66).

رابعاً: مجال تلبية حاجات الأفراد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-10) يوضح ذلك.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال تلبية حاجات الأفراد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
16	يُلم بالقضايا التعليمية التي تخص المدرسة	4.75	0.45	1	مرتفعة
14	يشجع العاملين في المدرسة على التطوير المهني	4.74	0.53	2	مرتفعة
15	يقدم الدعم المعنوي والتحفيز للمعلمين والطلبة بشكل مستمر	4.71	0.51	3	مرتفعة
17	يتقبل النقد البناء والرأي الآخر	4.67	0.56	4	مرتفعة
20	يراعي حاجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم	4.57	0.67	5	مرتفعة
19	يلبي حاجات الطلبة المتفوقين	4.56	0.63	6	مرتفعة
18	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة	4.56	0.64	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتلبية حاجات الأفراد	4.65	0.98		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-10) أن درجة ممارسة عناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال تلبية حاجات الأفراد كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.65) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يُلم بالقضايا التعليمية التي تخص المدرسة" بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.45) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع العاملين في المدرسة على التطوير المهني" بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "يقدم الدعم المعنوي والتحفيز للمعلمين والطلبة بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على "يتقبل النقد البناء والرأي الآخر" بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "يراعي حاجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم" بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة "يلبي حاجات الطلبة المتفوقين" بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.64).

خامساً: مجال البيئة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-11) يوضح ذلك.

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
44	يشجع على الالتزام بقواعد السلامة العامة داخل المدرسة	4.82	0.44	1	مرتفعة
40	يحرص على توفير ساحات خارجية آمنة	4.65	0.62	2	مرتفعة
45	يتابع أعمال الصيانة للأثاث ومرافق المدرسة	4.65	0.63	3	مرتفعة
42	يحرص على توفير مختبرات علمية في المدرسة	4.55	0.73	4	مرتفعة
41	يسعى إلى توفير مكتبة للمطالعة في المدرسة	4.52	0.68	5	مرتفعة
43	يوفر احتياجات المدرسة من مسرح وقاعات للأنشطة	4.47	0.84	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبيئة المدرسية	4.61	0.58		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-11) أن درجة ممارسة عناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة

نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال البيئة المدرسية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (4.61) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي

تنص على " يشجع على الالتزام بقواعد السلامة العامة داخل المدرسة "بمتوسط حسابي (4.82)

وانحراف معياري (0.44) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "يحرص

على توفير ساحات خارجية آمنة" بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة

مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على " يتابع أعمال الصيانة للأثاث ومرافق المدرسة

"بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة

التي تنص على "يحرص على توفير مختبرات علمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف

معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "يسعى إلى توفير

مكتبة للمطالعة في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة

مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة" يوفر احتياجات المدرسة من مسرح وقاعات للأنشطة " بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.84).

سادساً: مجال الابداع والتجديد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء ل فقرات هذا المجال، والجدول (4-12) يوضح ذلك.

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء ل فقرات مجال الابداع والتجديد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
21	يشخص مشكلات المدرسة المستقبلية ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها	4.70	0.91	1	مرتفعة
24	يشجع المبادرات الفردية الهادفة إلى تطوير العمل في المدرسة	4.65	0.60	2	مرتفعة
25	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة	4.64	0.60	3	مرتفعة
23	يبتعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة	4.57	0.59	4	مرتفعة
27	قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بأساليب مبتكرة	4.55	0.68	5	مرتفعة
22	يسعى لتطوير المدرسة بأساليب مبتكرة	4.54	0.64	6	مرتفعة
26	ينتج أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد	4.45	0.70	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية للأبداع والتجديد	4.58	0.54		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-12) أن درجة ممارسة عناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال الابداع والتجديد كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.58) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يشخص مشكلات المدرسة المستقبلية ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها" بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع المبادرات الفردية الهادفة إلى تطوير العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة" بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على "يبتعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص "قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بأساليب مبتكرة" بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على "يسعى لتطوير المدرسة بأساليب مبتكرة" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة "ينتج أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.70).

سابعاً: مجال امتلاك رؤية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات هذا المجال، والجدول (4-13) يوضح ذلك.

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال امتلاك رؤية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الممارسة
6	يسعى لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية	4.72	0.54	1	مرتفعة
3	يملك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة	4.70	0.57	2	مرتفعة
1	يشرك المعلمين في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة	4.57	0.74	3	مرتفعة
4	يستخدم أدوات فاعلة لقياس التقدم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	4.52	0.67	4	مرتفعة
5	يضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات في المدرسة	4.52	0.71	5	مرتفعة
2	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	4.44	0.73	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لامتلاك رؤية	4.58	0.52		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-13) أن درجة استخدام لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء لفقرات مجال امتلاك رؤية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.58) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يسعى لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية" بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة التي تنص على "يملك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة التي تنص على "يشرك المعلمين في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة التي تنص على " يستخدم أدوات فاعلة لقياس التقدم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها " بمتوسط حسابي (4.52)

وانحراف معياري (0.67) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " يضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة " يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها " بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.73).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي؟

أولاً: النتائج في ضوء متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (4-14) ذلك.

الجدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
امتلاك رؤية	ذكر	102	4.60	0.44	0.04
	أنثى	148	4.56	0.57	0.04
التواصل	ذكر	102	4.72	0.43	0.04
	أنثى	148	4.81	0.33	0.02
تلبية حاجات الأفراد	ذكر	102	4.61	0.41	0.04
	أنثى	148	4.67	0.42	0.03
الابداع والتجديد	ذكر	102	4.51	0.43	0.04
	أنثى	148	4.63	0.61	0.05
المظاهر الشخصية	ذكر	102	4.65	0.68	0.06
	أنثى	148	4.78	0.43	0.03

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.04	0.42	4.67	102	ذكر	إثارة الدافعية
0.04	0.51	4.67	148	أنثى	
0.04	0.48	4.63	102	ذكر	البيئة المدرسية
0.04	0.52	4.59	148	أنثى	
0.03	0.36	4.63	102	ذكر	الدرجة الكلية ممارسة القيادة الكاريزمية
0.03	0.36	4.68	148	أنثى	

وَجري استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-

test. ويظهر الجدول (4-15) ذلك.

الجدول (4-15)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس.

اختبار ت			المجالات
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	
0.63	248	0.48	امتلاك رؤية
0.051	248	-1.96	التواصل
0.28	248	-1.09	تلبية حاجات الأفراد
0.08	248	-1.77	الابداع والتجديد
0.08	248	-1.74	المظاهر الشخصية
0.99	248	0.01	إثارة الدافعية
0.58	248	0.56	البيئة المدرسية
0.30	248	-1.04	المجموع الكلي

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-15) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من

وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً.

ثانياً: النتائج في ضوء متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويظهر الجدول (4-16) ذلك.

الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.03	0.50	4.60	193	بكالوريوس فما دون	امتلاك رؤية
0.07	0.60	4.52	57	دراسات عليا	
0.02	0.39	4.78	193	بكالوريوس فما دون	التواصل
0.04	0.32	4.76	57	دراسات عليا	
0.02	0.40	4.67	193	بكالوريوس فما دون	تلبية حاجات الأفراد
0.06	0.48	4.56	57	دراسات عليا	
0.03	0.53	4.62	193	بكالوريوس فما دون	الابداع والتجديد
0.07	0.59	4.46	57	دراسات عليا	
0.03	0.46	4.75	193	بكالوريوس فما دون	المظاهر الشخصية
0.10	0.78	4.66	57	دراسات عليا	
0.03	0.46	4.68	193	بكالوريوس فما دون	إثارة الدافعية
0.07	0.54	4.63	57	دراسات عليا	
0.03	0.50	4.64	193	بكالوريوس فما دون	البيئة المدرسية
0.06	0.49	4.51	57	دراسات عليا	
0.02	0.36	4.68	193	بكالوريوس فما دون	الدرجة الكلية لاستخدام القيادة الكاريزمية
0.05	0.41	4.59	57	دراسات عليا	

وجرى استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-

test. ويظهر الجدول (4-17) ذلك.

الجدول (4-17)

اختبار (ت) لعينتين مستقلتين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

اختبارات			المجالات
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	
0.35	248	0.92	امتلاك رؤية
0.67	248	0.42	التواصل
0.08	248	1.74	تلبية حاجات الأفراد
0.06	248	1.95	الابداع والتجديد
0.30	248	1.03	المظاهر الشخصية
0.50	248	0.66	إثارة الدافعية
0.09	248	1.69	البيئة المدرسية
0.11	248	1.60	المجموع الكلي

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-17) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: النتائج في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (4-18) ذلك.

الجدول (4-18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين
تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
امتلاك رؤية	أقل من 5 سنوات	48	3.95	0.66	0.09
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.48	0.38	0.04
	10 سنوات فأكثر	115	4.92	0.15	0.01
	المجموع	250	4.58	0.52	0.03
التواصل	أقل من 5 سنوات	48	4.26	0.53	0.07
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.79	0.23	0.02
	10 سنوات فأكثر	115	4.98	0.07	0.00
	المجموع	250	4.78	0.38	0.02
تلبية حاجات الأفراد	أقل من 5 سنوات	48	4.06	0.46	0.06
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.57	0.25	0.02
	10 سنوات فأكثر	115	4.96	0.09	0.00
	المجموع	250	4.65	0.42	0.02
الابداع والتجديد	أقل من 5 سنوات	48	3.84	0.55	0.08
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.55	0.46	0.04
	10 سنوات فأكثر	115	4.92	0.14	0.01
	المجموع	250	4.58	0.54	0.03
المظاهر الشخصية	أقل من 5 سنوات	48	3.98	0.91	0.13
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.82	0.19	0.02
	10 سنوات فأكثر	115	4.96	0.09	0.00
	المجموع	250	4.73	0.55	0.03
إثارة الدافعية	أقل من 5 سنوات	48	4.02	0.09	0.00
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.65	0.48	0.03
	10 سنوات فأكثر	115	4.96	0.61	0.08
	المجموع	250	4.67	0.30	0.03

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
البيئة المدرسية	أقل من 5 سنوات	48	3.90	0.13	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.57	0.50	0.03
	10 سنوات فأكثر	115	4.93	0.29	0.04
	المجموع	250	4.61	0.11	0.01
الدرجة الكلية لاستخدام القيادة الكاريزمية	أقل من 5 سنوات	48	4.01	0.29	0.04
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	4.63	0.12	0.012
	10 سنوات فأكثر	115	4.95	0.06	0.006
	المجموع	250	4.66	0.38	0.02

يلاحظ من الجدول (4-18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (4-19):

الجدول (4-19)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
امتلاك رؤية	33.18	2	16.59	112.30	**0.00
	36.49	47	0.841		
	69.68	49			
التواصل	17.22	2	8.61	113.09	**0.00
	18.81	247	0.076		
	36.04	249			
تلبية حاجات الأفراد	28.21	2	14.10	213.31	**0.00
	16.33	247	0.660		
	44.54	249			

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الابداع والتجديد	39.48	2	19.74	137.38	**0.00
	35.49	247	.144		
	74.97	249			
المظاهر الشخصية	33.95	2	16.97	97.11	**0.00
	43.18	47	0.175		
	77.14	249			
إثارة الدافعية	29.96	2	14.98	133.36	**0.00
	27.74	247	0.112		
	57.70	249			
البيئة المدرسية	35.99	2	17.99	160.28	**0.00
	27.73	247	0.112		
	63.72	249			
الدرجة الكلية لاستخدام القيادة الكاريزمية	30.06	2	15.03	659.30	**0.00
	5.63	247	0.023		
	35.70	249			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين

في المجالات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً. وللكشف

عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً، تم إجراء مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، ويبين الجدول (4-20)

نتائج التحليل.

الجدول (4-20)
مقارنات شيفيه البعدية

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	(J) Years	(I) Years	سنوات الخبرة Variable
**0.00	0.66	-0.53	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	امتلاك الرؤية
**0.00	0.06	-0.97	10 فأكثر		
**0.00	0.06	0.53	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.05	-0.43	10 أكثر		
**0.00	0.06	0.97	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.05	0.43	من 5 - أقل من 10		
**0.00	0.04	-0.53	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	التواصل
**0.00	0.04	-0.71	10 فأكثر		
**0.00	0.04	0.53	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.03	-0.18	10 فأكثر		
**0.00	0.04	0.71	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.03	0.18	من 5 - أقل من 10		
**0.00	0.04	-0.51	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	تلبية حاجات الأفراد
**0.00	0.040	-0.89	10 فأكثر		
**0.00	0.040	0.51	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.030	-0.38	10 فأكثر		
**0.00	0.040	0.89	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	00.03	0.38	من 5 - أقل من 10		
**0.00	00.06	-0.70	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	الابداع والتجديد
**0.00	00.06	-1.07	10 فأكثر		
**0.00	0.060	0.70	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.050	-0.36	10 فأكثر		
**0.00	0.060	1.07	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.050	0.36	من 5 - أقل من 10		

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات (I-J)	(J) Years	(I) Years	سنوات الخبرة Variable
**0.00	0.070	-0.83	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	المظاهر الشخصية
**0.00	0.070	-0.98	10 فأكثر		
**0.00	0.070	0.83	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.05	0.050	-0.14	10 فأكثر		
**0.00	0.07	0.98	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.05	0.05	0.14	من 5 - أقل من 10		
**0.00	0.06	-0.62	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	إثارة الدافعية
**0.00	0.05	-0.93	10 فأكثر		
**0.00	0.06	0.62	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.04	-0.31	10 فأكثر		
**0.00	0.05	0.93	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.04	0.31	من 5 - أقل من 10		
**0.00	0.06	-0.66	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	البيئة المدرسية
**0.00	0.05	-1.02	10 فأكثر		
**0.00	0.06	0.66	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.04	-0.36	10 فأكثر		
**0.00	0.05	1.02	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.04	-0.36	من 5 - أقل من 10		
**0.00	0.02	-0.62	من 5 - أقل من 10	أقل من 5	المجموع الكلي
**0.00	0.02	-0.94	10 فأكثر		
**0.00	0.02	0.62	أقل من 5	من 5 - أقل من 10	
**0.00	0.02	-0.314	10 فأكثر		
**0.00	0.02	0.94	أقل من 5	10 فأكثر	
**0.00	0.02	0.31	من 5 - أقل من 10		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق في جميع المقارنات الثنائية، وكانت الفروق جميعها

لصالح من كانت خبرته أعلى، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، بمعنى: أن درجة

ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ذوي

الخبرة (10 سنوات فأكثر) كانت أعلى.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أبرز التوصيات التي

ترتبط بالنتائج وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الكاريزمية من قبل مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين؟

يلاحظ من الجدول (4-6) أن درجة استخدام مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء كانت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس لعناصر القيادة الكاريزمية بالعلاقات الإنسانية والتأثير في سلوكيات المرؤوسين وهو أهم ما تتميز به القيادة عن الإدارة، لان صفات ومظاهر الشخصية الكاريزمية لدى مديري المدارس كانت أكثر وضوحاً وادراكاً لدى المعلمين، والدليل على ذلك حصول التأييد من وجهة نظر المعلمين والتأثير فيهم من قبل المديرين على درجة (مرتفعة). فالتأثير المثالي في السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر القيادة الكاريزمية في إيجاد القيم والمعاني التي تلهم وتوفر المرؤوسين وتمدهم بدافع حقيقي تجاه القائد، لأن الكاريزما هي مجموعة من الصفات وأنماط السلوك الذي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً يقتدى بهم من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم. ويتضح أن الرؤية والثقة والصدق والاحترام ومشاركة الرأي والتكامل وقوة الشخصية، كل تلك الصفات تعد من أهم سمات التأثير المثالي أو الكاريزمي على الأفراد وتحديداً المدارس.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق كلياً أو جزئياً أو بشكل مباشر أو غير مباشر مع نتائج دراسات عدة؛ فمثلاً اتفقت مع دراسة كل من (جيعان، 2013؛ دراسة المغربي والند، 2016؛ دراسة الحراصي، 2017؛ دراسة جبلاق وصدقي، 2017؛ دراسة العياشي، 2017؛ دراسة امين، 2019؛ دراسة بركات وأبو علي، 2019؛ دراسة Goldring and Elliott، 2015، دراسة Fatma and Zafer، 2020). واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (Degroot et. Al، 2000) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس متوسطة وضعيفة إذا تم القياس على المستوى الفردي.

وفيما يأتي مناقشة للنتائج حسب مجالات القيادة الكاريزمية الواردة في الاستبانة:

المجال الأول: التواصل

أظهرت نتائج الجدول (4-6) أن مجال التواصل جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وضع المديرين لخطة العمل التي تستجيب لرغبات وطموحات الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.

وأظهرت نتائج الجدول (4-7) أن الفقرة رقم (11)، والتي تنص على "يحسن الاستماع للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.45)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين الأخلاقيون يحرصون على التواصل الفعال مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي لما له من دور فعال ومباشر في نجاح العملية التعليمية التعلمية. وجاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.47) والتي تنص على " يحافظ على سرية المعلومات أثناء التواصل مع أولياء الأمور " وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين الأخلاقيون يحرصون على سرية المعلومات أثناء التواصل مع

الآخرين، ويبحثون باستمرار عن تبادل وجهات النظر مع العاملين معهم، وخصوصاً فيما يتعلق بالقضايا المهمة، قادة كهؤلاء يستمعون لأفكار وحاجات وطموحات ورغبات العاملين معهم، وفي ضوء ذلك يقومون بصياغة رؤاهم التي تستجيب لذلك بطريقة مناسبة، فهم يشجعون الاتصالات مع تابعيهم في كلا الاتجاهين.

وأظهرت نتائج الجدول (4-7) أن الفقرة رقم (6)، والتي تنص على "يكتب تقارير واضحة ومفهومة للجميع"، حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.55)، وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة مشاركة المعلمين ومناقشتهم للتقارير التي يكتبها المدير.

المجال الثاني: المظاهر الشخصية

أظهرت نتائج الجدول (4-6) أن مجال المظاهر الشخصية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الكاريزما هي السحر الشخصي للقيادة، والتي تثير الولاء والشعبية الخاصة، أو الحماس تجاه شخصية عامة، وعند القول بأن القيادة كاريزمية، أي أن هناك وجود أو إظهار لصفات الكاريزما في القائد.

وأظهرت نتائج الجدول (4-8) أن الفقرة رقم (32)، والتي تنص على "يهتم بمظهره وأناقته" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (0.62)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يحرصون بشكلٍ كبير جداً على مظهرهم وأناقتهم لما له من أثر كبير في الثقة بالنفس والإقناع واللباقة والتأثير في الآخرين.

وأظهرت نتائج الجدول (4-8) أن الفقرة رقم (31)، والتي تنص على "يلفت انتباه الآخرين على اختلاف مستوياتهم" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.68) وقد تعود هذه النتيجة إلى تباين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بالطرق والآليات التي ينتهجها

مدير المدرسة في توجيه الرسائل المختلفة للمعلمين في بيئة العمل، فالقائد حريص دائماً على اقناع الجميع والاستفادة من طاقاتهم.

المجال الثالث: إثارة الدافعية نحو العمل

أظهرت نتائج الجدول (4-6) أن مجال إثارة الدافعية نحو العمل جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يهتمون أتباعهم ويظهرون الثقة والاحترام لهم، ويحفزون التفكير الإيجابي في المستقبل ويساعدون الأتباع على تحقيق الأهداف الأساسية وتحفيزهم على التصرف وفقاً لذلك.

وأظهرت نتائج الجدول (4-9) أن الفقرة رقم (35)، التي تنص على "يحفز المعلمين على الإخلاص والتفاني في العمل" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.56)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يجعلون المعلمين يشعرون بالرضا الوظيفي ويتمشون مع قيم وأهداف المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (4-9) أن الفقرة رقم (38)، والتي تنص على "يشجع على التنافس الإيجابي بين المعلمين" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.66)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يطرحون توقعات عالية بالنسبة للمعلمين، ويبدون ثقتهم في مقدرات الأتباع وتلبية توقعاتهم.

المجال الرابع: تلبية حاجات الأفراد

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) أن مجال تلبية حاجات الأفراد جاء في المرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قيام القائد الكاريزمي بتقييم احتياجات

المعلمين مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق توقعات القائد من خلال العلاقة القائمة على الاحترام المتبادل وغرس الثقة في العلاقة بينهم.

وأظهرت نتائج الجدول (4-10) أن الفقرة رقم (16) والتي تنص على، "يُلم بالقضايا التعليمية التي تخص المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.45)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يُبدون التعاون مع المعلمين ويقدمون النصائح والإرشاد في المناهج المدرسية وغيرها، وهم على معرفة تامة بالقوانين والتعليمات والأنظمة المنظمة للعملية التعليمية التعليمية.

وأظهرت نتائج الجدول (4-10) أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.64)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين ليس لديهم الصلاحيات المطلقة في تقديم الدعم المستمر للمعلمين خصوصاً فيما يتعلق بالدورات التدريبية والتي تسهم في تعزيز البرامج والممارسات، بالإضافة إلى عدم وجود آلية واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في بيئة العمل.

المجال الخامس: البيئة المدرسية

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) أن مجال البيئة المدرسية جاء في المرتبة الخامسة وجاءت جميع فقرات بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الكاريزما هي مجموعة من الصفات وأنماط السلوك الذي يصبح القادة بمقتضاها مُثلاً عليا يقتدى بهم من قبل المعلمين، إلى جانب أنهم يكونون محل اعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

وأظهرت نتائج الجدول (4-11) أن الفقرة رقم (44) التي تنص على "يشجع على الالتزام بقواعد السلامة العامة داخل المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.44)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الكاريزميين يتمتعون بالرؤية والثقة والصدق والاحترام ومشاركة الرأي والتكامل وقوة الشخصية، كل تلك الصفات تُعد من أهم سمات التأثير المثالي (الكاريزمي) على الأفراد، وتحديدًا المدارس، كما أن دورات السلامة العامة مجانية تعطى من إدارة الدفاع المدني.

وأظهرت نتائج الجدول (4-11) أن الفقرة رقم (43) والتي تنص على "يوفر احتياجات المدرسة من مسرح وقاعات للأنشطة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.84)، وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة في الإمكانيات المادية المتاحة في المدرسة، من أجل توفير مثل هذه الاحتياجات.

المجال السادس: الإبداع والتجديد

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) أن مجال الإبداع والتجديد جاء في المرتبة السادسة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد الكاريزمي يظهر نموذج يحتذى به وذلك من خلال تحمله المخاطر الشخصية، وإظهار السلوك غير التقليدي عند تعامله مع المخاطر.

أظهرت نتائج الجدول (4-12) أن الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يُشخص مشكلات المدرسة المستقبلية ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (0.91)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القائد الكاريزمي يُظهر السلوك غير

التقليدي عند تعامله مع المخاطر وأيضاً يُظهر السلوك غير التقليدي متى يستطيع أن يؤثر في المعلمين مستخدماً في ذلك أسلوباً غير تقليدي في التعامل مع احتياجات الأفراد.

وأظهرت نتائج الجدول (4-12) أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على "ينتج أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.70) وقد تعود هذه النتيجة إلى قلة الدورات والندوات والبرامج التي توفرها وزارة التربية والتعليم الأردنية حول مهارات التفكير.

المجال السابع: امتلاك رؤية

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) أن مجال امتلاك رؤية جاء في المرتبة السابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الكاريزماتية تعبر عن قوة الشخصية التي تظهر في درجة الولاء، والالتزام والاعتراف بالقائد. وتُعرف التابعين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد.

وأظهرت نتائج الجدول (4-13) أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يسعى لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.54)، وربما تعود هذه النتيجة إلى أن القائد الكاريزمي يسعى دائماً إلى توفير الوسائل الحديثة في التعليم لتحقيق النتائج المرجوة ولديه رؤية قوية للمستقبل.

وأظهرت نتائج الجدول (4-13) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافهم" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.73)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة الحوافز المادية المناسبة لطبيعة عملهم لكي يتحقق الرضا ويكون حافزاً لمزيد من البذل والعطاء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟.

أولاً: وفقاً لمتغير الجنس

أظهرت النتائج في الجدول (4-15) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، يشعرون بأن درجة استخدام القيادة الكاريزمية من قبل المديرين يستحق هذه الدرجة من التصنيف وذلك لان واقع استخدام القيادة الكاريزمية كان متغير الجنس للمعلمين عاملاً غير حاسم ولا فاعل في الحكم على مستوى استخدام دليل المناخ التنظيمي، وربما لكونهم يخضعون لدورات تدريبية موحدة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الآتية: دراسة (الحراصي، 2017)، ودراسة (بركات وأبو علي، 2019)، ودراسة (باجبير والحمد، 2020).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (أبو الخير، 2013؛ جيعان، 2013؛

(Goldring and Elliott, 2015).

ثانياً: وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج في الجدول (4-17) عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى كونهم إما التحقوا بدورات متخصصة في هذا الجانب، أو تلقوا تعليماً في الجامعات تناول

هذه الجوانب، دون النظر للمؤهلات العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الآتية: دراسة (ابو الخير، 2013؛ الحراصي، 2019؛ باجيير والحمدي، 2020). وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Goldring and Elliott, 2015؛ جبلاق وصدقي، 2017).

ثالثاً: وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

ويلاحظ من نتائج الجدول (4-19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في المجالات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً. وللكشف عن مواقع الفروق الدالة إحصائياً، وبعد إجراء مقارنات بعدية بطريقة شيفيه، وجود فروق في جميع المقارنات الثنائية، وكانت الفروق جميعها لصالح من كانت خبرته أعلى، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، بمعنى: أن درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) كانت أعلى، ويعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الكبيرة تعرضوا لخبرات تدريبية كثيرة ويقدر عمل المدير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات الآتية: دراسة (جبلاق وصدقي، 2017)، ودراسة (باجيير والحمدي، 2020). وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحراصي، 2017).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية، وأصحاب المؤهلات العلمية على مفاهيم القيادة الكاريزمية.
- الاستمرار في تشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة الكاريزمية بأبعادها المختلفة، كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، والأسلوب العلمي في حل المشكلات وإدارة الأزمات من خلال تنفيذ الدورات التدريبية والتأهيلية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ذلك.
- إعداد كوادر من القيادة التربوية بهدف السعي نحو قيادة التغيير التربوي المنشود.
- إعداد برامج تدريبية في مراكز التدريب والتطوير التابعة لوزارة التربية والتعليم لتدريب المديرين على دور القيادة الكاريزمية للارتقاء أداء المدرسة وجميع منسوبيها.
- الحرص على تعيين قيادات من ذوي الخبرات الأكثر من (10) سنوات في مجال القيادة والإدارة المدرسية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الكاريزمية في المدارس الحكومية الثانوية، والخاصة من وجهة نظر الاهالي وفي محافظات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، حسن (2005). أثر القيادة الادارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الأعمال. (رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- إبراهيم، رمضان الديب (2007). الإدارة الحديثة، مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد: 105، 26-29.
- أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية، (ط 1)، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- أمين، منار (2019). برنامج تدريبي لتنمية مهارات الكاريزما الشخصية في ضوء كفاءات القرن 21 لدى الطالبة المعلمة بكلية رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية رياض الاطفال/جامعة المنصورة، 6(1)، ص. 1-73.
- أبو الخير، سامي (2013). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، 3(19)، 9-38.
- باجبير، عبدالقادر والحمدي، عبدالرحيم (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، العدد التاسع، 299-344.
- بركات، زياد وأبو علي، ليلي (2019). مظاهر الشخصية الكارزمية المدركة لدى طلبة الجامعة في محافظة طولكرم. مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، 5 (1)، 108-140.

بلواني، انجود سمارة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية.

التلواني، مصطفى والرقب، محمد وبدير، عزمي (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية) المجلد 27 (4). 774 - 733.

جبلانق، علي وصدقي، احمد (2017). دور أبعاد القيادة التحويلية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، (8)، 301-313.

جيعان، منى (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بيرزيت، فلسطين.

الحراصي، حارب (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظ الداخلية/سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الحنائي، محمد والسيد، اسماعيل (2007). تنمية القيادة. ط.2. الدار الجامعية: الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الخياط، نيفين (2019). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

رزق، محمد العيسوي (2011). كنيهة التمتع بالصحة النفسية، بيروت: دار النهضة العربية.

الرقب، أحمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.

السعود، راتب (2015). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الامومة)، المؤتمر الدولي الاول لكلية التربية (التربية افاق مستقبلية)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

طشطوش، هايل (2009). أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي: اربد، المملكة الاردنية الهاشمية.

عامر، فرج (2019). علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي، مجلة كليات التربية، العدد الثالث عشر مارس 2019م. ص: 16-42.

عبدالفتاح، يسرا (2012). مهارات الاتصال البشري لدى معلم علم النفس، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، (178)، جامعة عين شمس، كلية التربية، جمهورية مصر العربية.

العجارمة، موفق (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

العميرة، محمد (2005). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. العميرة، محمد حسين (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للطباعة والنشر.

العمرى، قاسم (2009). أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في أداء المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لأداء عينة من المدرء والعاملين في محافظة ذي قار، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البصرة، الجمهورية العراقية.

عمير، ميسون (2012). النخب السياسية الفلسطينية وأثرها على الوحدة الوطنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.

العايشي، وردة (2017). دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات ادارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر. 363-406.

عيسى، سناء (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

- غنام، ختام (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان.
- القاضي، فؤاد (2006). السلوك التنظيمي والإدارة. القاهرة: دار المعارف.
- لهلوب، ناريمان والصررايرة، ماجدة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- محمد، زينب عبد الله (2005). دور البيئة المدرسية في سلوك العنف، دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة - محافظة ديالى، (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد.
- المطيري، سلطان والسعيد، عيد والشمرى، ضحوي (2022). القيادة والتفكير، وزارة التربية والتعليم لدولة الكويت.
- المغربي، عبد الحميد والند، محمد (2016). العلاقة بين القيادة الكاريزمية وراس المال النفسي (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق)، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، (2)40، ص. 693-717
- موريستون، كيرت دبليو (2012). قوانين الكاريزما، الرياض: مكتبة جرير.
- نعماني، عبد المحسن (2003). دراسة تحليلية لاختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة الكاريزمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية. مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية، 80-57، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الهاللي، الشربيني وغبور، أماني (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل الرؤية العربية، 20(82)، ص10-142، القاهرة، مصر.
- الهويدي، زيد (2007). الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته. (ط.2). /العين، دار الكتاب للنشر الجامعي.
- هيل، ليندا (2009). كيف تواجه تحديات القيادة (ترجمة: ياسر العتيبي). (ط.1). دار الفكر، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

الهيمني، اسراء (2021). القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الاقسام
الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.

الوقداني، عبدالله (2018). القيادة والبيروقراطية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
/قسم العلوم الاجتماعية، العدد 20.

وزارة التربية والتعليم، (2014)، تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Degroot, T.: Kiker,S. and Cross, T. (2000). A meta-analysis to relate to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), 336-379.
- Fatma sonmez, Zafer adiguzel (2020). *Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era*, Vol 10 (1), p. 489-515.
- Fındıklı, M. A., and Yozgat, U. (2012). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of Turkish TV series directors, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.41, pp.227-236.
- Goldring, E,cravens, and Elliott,S (2015).the convergent and divinity of the Vanderbilt , *assessment on leadership in education*, Vol. 53 Iss 2 pp. 177-169.
- Moorosi, P, and Bantwini, B (2016). *School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school*, South African, 34, 1-9.
- Weber, M. (1968). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Transacted and Ed. by H.H. Garth and C. Wright Mills. New York, Oxford University Press.
- Wiseman, R. (2011). *Paranormality: Why we see what isn't there?* New York: The Free Press.

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



الاستبانة للتحكيم

حضرة الدكتور/ة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعد الباحث دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة حيث تكونت من (49) فقرة، واشتملت على (7) مجالات. "درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء".

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، يأمل الباحث من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من ناحية:

- مدى انتماء العبارة للمحور الذي تندرج تحته.
- ملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها "درجة الوضوح".
- مدى مناسبتها للمرحلة "درجة المناسبة".
- مهارات أخرى ترون من الأهمية تضمينها في الأداة.
- ملاحظات وتعديلات تسهم في تطوير أداة الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: فيصل روجي إسحق

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم:

التخصص:

الجامعة:

الرتبة الأكاديمية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس:

نكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

3- عدد سنوات الخبرة كمدير:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المجال الأول: امتلاك رؤية						
1.	يشرك المعنين في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.					
2.	يشرك المعنين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.					
3.	لديه رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة.					
4.	يفهم المعلمون والطلبة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.					
5.	يستخدم أدوات واضحة لقياس مدى التقدم في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.					
6.	يضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات في المدرسة.					
7.	يسعى لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية.					
المجال الثاني: التواصل						
8	يحافظ على سرية المعلومات أثناء التواصل مع أولياء الأمور.					
9	يتدارس أحوال الطلبة الأكاديمية مع أولياء الأمور.					
10	يوفر أجواء الاحترام بين الطلبة والمعلمين.					
11	يمكن التواصل معه وبسهولة بدون تكلف.					
12	يحسن الاستماع للمعلمين وللطلبة ولأولياء الأمور.					
13	يقوم بكتابة تقارير واضحة يفهمها الجميع.					
14	يوجه نصائح وإرشادات بأسلوب مهذب في الوقت المناسب.					
المجال الثالث: تلبية حاجات الأفراد						
15	يحرص على تطوير المعلمين مهنيًا.					
16	يقدم الدعم المعنوي للمعلمين ويشكل مستمر.					
17	يدرك القضايا التعليمية التي تخص المدرسة.					
18	يهتم بتنمية المواهب الخاصة بالطلبة.					
19	يتقبل النقد ويعدل بناءً عليه في المدرسة.					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
20	يتعاون في بناء مقاييس معتمدة لتحديد الحاجات التدريبية للعاملين في المدرسة.					
21	يهتم بالطلبة المتفوقين، والطلبة ذوي صعوبات التعلم.					
المجال الرابع: الإبداع والتجديد						
22	يستطيع تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.					
23	يسعى لتطوير المدرسة بالطرق والأساليب المبتكرة.					
24	يبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
25	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.					
26	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.					
27	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلاً من الحلول المعتادة.					
28	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.					
المجال الخامس: المظاهر الشخصية						
29	قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بطرق وأساليب مبتكرة.					
30	يتقبل مشاعر الآخرين ويحترمهم.					
31	يملك قدرًا من الحماس والتفائل والإيجابية في التعامل مع الأشياء.					
32	يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجاباً على الآخرين.					
33	يستطيع لفت انتباه الآخرين على اختلاف مستوياتهم.					
34	يهتم بهندامه ويحافظ على أناقته.					
35	يحرص على النظافة والترتيب بشكل دائم.					
المجال السادس: إثارة الدافعية نحو العمل						
36	يقيم المعلمين بمعايير تقييم موضوعية.					
37	يثير الإبداع والتطلع الفكري عند المعلمين.					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
38	يحفز على استخدام التفكير المنظومي.					
39	يحمل المعلمين المسؤولية ويدربهم على ذلك.					
40	يضع الأهداف والمعايير العالية سعياً لتحقيقها.					
41	يشجع على التنافس الإيجابي.					
42	يشجع على مبادرات المعلمين.					
المجال السابع: البيئة المدرسية						
43	يحرص على توفير ساحات خارجية آمنة.					
44	يوجد في المدرسة مكتبة للمطالعة.					
45	يتوافر حواسيب كافية للطلاب.					
46	يتوافر مسرح وصالات للعرض داخل المدرسة.					
47	يتوافر غرف للمصادر التعليمية.					
48	تطبيق السلامة العامة والأمن المدرسي.					
49	متابعة أعمال الصيانة للأثاث والمرافق.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	هيثم محمود الشبلي	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
2	علي حسين حورية	أستاذ دكتور	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الشرق الأوسط
3	عثمان ناصر منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس رياضيات	جامعة الشرق الأوسط
4	محمد علي سليم الهواري	أستاذ مشارك	الفقه وأصوله	جامعة البلقاء التطبيقية
5	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	ليلى محمد أبو العلا	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الشرق الأوسط
7	آيات محمد المغربي	أستاذ مساعد	مناهج العلوم وأساليب تدريسها	جامعة الشرق الأوسط
8	خولة حسين عليوة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	أحمد طبية	أستاذ دكتور	مناهج وأساليب تدريس الرياضيات	جامعة الشرق الأوسط
11	محمد حسين السمكري	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
12	علي عودة الطراونة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
13	حامد العويدي العبادي	أستاذ دكتور	تكنولوجيا تعليم	الجامعة العربية المفتوحة
14	ليلى ضمرة	أستاذ دكتور	تربية خاصة	الجامعة العربية المفتوحة
15	إلهام علي أحمد الشبلي	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
16	أمجد كامل النعمات	مهندس	دبلوم عالي إدارة مدرسية	مدير مدارس الروم الأرثوذكس الفحيص
17	سمر أكتم سميرات	ماجستير	إدارة تربوية	مديرة مدرسة اللاتين الثانوية الفحيص
18	عماد ناجح سعايدة	دبلوم عالي	دبلوم عالي إدارة مدرسية	مدير مدرسة الفحيص الثانوية للبنين
19	بشار عازر	مدير أكاديمي	بكالوريوس رياضيات	مدارس راهبات الوردية
20	فيفيان سويلم حداد	معلمة	بكالوريوس تربية رياضية	الجامعة الاردنية
21	مريانا تيسير فرحات	معلمة	بكالوريوس برمجة	جامعة الاميرة سميرة

الملحق (3)

أداة الدراسة في صورتها النهائية



Amman - Jordan

الاستبانة في صورتها النهائية

أخي المعلم /أختي المعلمة: المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء".

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أداة الدراسة: القيادة الكاريزمية".

علماً بأن تعريف القيادة الكاريزمية هو: درجة توفر السمات والخصائص والإمكانات الملهمة والمؤثرة لدى مدير المدرسة مما تسمح له بالقدرة على حل المشكلات والمقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحفاظ على بيئة عمل آمنة.

وقد صُممت الاستبانة وفق سلم ليكرث الخماسي على النحو الآتي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم. الباحث

فيصل روجي اسحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- الجنس:

نكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)

3- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: درجة ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء .

فقرات الاستبانة: يرجى وضع إشارة (×) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك الفقرات.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: امتلاك رؤية						
أرى أن مدير/مديرة مدرستي:						
1	يشرك المعلمين في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.					
2	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.					
3	يملك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة.					
4	يستخدم أدوات فاعلة لقياس التقدم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.					
5	يضع التدابير الاحترازية قبل وقوع المشكلات في المدرسة.					
6	يسعى لتحقيق التميز في المخرجات التعليمية.					
المجال الثاني: التواصل						
أرى أن مدير/مديرة مدرستي						
7	يحافظ على سرية المعلومات أثناء التواصل مع أولياء الأمور.					
8	يتواصل بشكل مستمر مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.					
9	يوفر أجواء الاحترام أثناء تواصله مع الطلبة والمعلمين.					
10	سهولة التواصل معه دون قيود وشروط.					
11	يحسن الاستماع للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.					
12	يكتب تقارير واضحة ومفهومة للجميع.					
13	يوجه نصائح وإرشادات بأسلوب مهذب للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.					
المجال الثالث: تلبية حاجات الأفراد						
أرى أن مدير/مديرة مدرستي:						
14	يشجع العاملين في المدرسة على التطوير المهني.					
15	يقدم الدعم المعنوي والتحفيز للمعلمين والطلبة بشكل مستمر .					

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	يُلم بالقضايا التعليمية التي تخص المدرسة.					
17	يتقبل النقد البناء والرأي الآخر.					
18	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.					
19	يلبي حاجات الطلبة المتفوقين					
20	يراعي حاجات الطلبة ذوي صعوبات التعلم					
المجال الرابع: الإبداع والتجديد						
أرى أن مدير/ مديرة مدرستي						
21	يشخص مشكلات المدرسة المستقبلية ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.					
22	يسعى لتطوير المدرسة بأساليب مبتكرة.					
23	يبتعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
24	يشجع المبادرات الفردية الهادفة إلى تطوير العمل في المدرسة.					
25	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.					
26	ينتج أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد.					
27	قادر على حل المشكلات التي تواجه المعلمين بأساليب مبتكرة.					
المجال الخامس: المظاهر الشخصية						
أرى ان مدير/ مديرة مدرستي:						
28	يتقبل مشاعر الآخرين ويحترمهم.					
29	لديه حماس وتفاؤل وإيجابية في التعامل مع المواقف المختلفة.					
30	يمتلك شخصية قوية تؤثر إيجاباً على الآخرين.					
31	يلفت انتباه الآخرين على اختلاف مستوياتهم.					
32	يهتم بمظهره وأناقته.					
33	يحرص على النظافة والترتيب بشكل دائم.					
المجال السادس: إثارة الدافعية نحو العمل						
أرى أن مدير/ مديرة مدرستي:						
34	يقيم المعلمين بمعايير موضوعية.					

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
35	يحفز المعلمين على الإخلاص والتفاني في العمل.					
36	يدرّب المعلمين على تحمل المسؤولية.					
37	يضع الأهداف والمعايير سعياً لتحقيقها.					
38	يشجع على التنافس الإيجابي بين المعلمين.					
39	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات.					
المجال السابع: البيئة المدرسية						
أرى أن مدير/ مديرة مدرستي:						
40	يحرص على توفير ساحات خارجية آمنة.					
41	يسعى إلى توفير مكتبة للمطالعة في المدرسة.					
42	يحرص على توفير مختبرات علمية في المدرسة.					
43	يوفر احتياجات المدرسة من مسرح وقاعات للأنشطة.					
44	يشجع على الالتزام بقواعد السلامة العامة داخل المدرسة.					
45	يتابع أعمال الصيانة للأثاث ومرافق المدرسة.					

الملحق (4) كتب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/937
التاريخ: 2022/02/06

السيد أحمد عبدالرازق علي خليفات المحترم
رئيس قسم الإشراف التربوي/منطقة السلط

تحية طيبة وبعد ،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة لإلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب فيصل روجي أنطون إسحق ورقمه الجامعي (402010030) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بتطبيق الدراسة واستكمال إجراءاتها في المدارس الحكومية والخاصة في منطقة السلط؛ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الكارزمية لدى مدرّاء المدارس من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنّ المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





وَأَمَّا التَّوْبَةُ وَالْعَمَلُ

٧٨٠٠١١٠/٣

الرقم ٢٠٠٠ رجب ١٤٤٣

التاريخ ٢٠٢٢/٠٢/٢١

الموافق

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة السلط

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛

فأرجو العلم بأن الطالب فيصل روجي أنطوان إسحق يقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادة الكارزمية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى معلومات وبيانات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة

النزيل / مدير تكويرها النظام
لجزء المتأمن

١٢
٢٠٢٢/٠٢/٢١



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٥) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتت: ٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: ٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الفاضل فيصل روجي أنطون اسحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
إشارة إلى كتاب وزارة التربية والتعليم الصادر عن إدارة البحث والتطوير التربوي رقم 3/10/7800 تاريخ 21/02/2022
أرفق الملف بالبيانات المطلوبة
راجيًا التأكيد على وصول الملف لطرفكم برسالة راجعة

مع الاحترام

فريهان الصياد

قسم منظومة التعلم الإلكتروني
مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
وزارة التربية والتعليم

Farihan Alsayyad
Queen Rania Center
Ministry of Education

إحصائية أولية بعدد المعلمين في لوائي ماحص والفحيص في محافظة البلقاء حسب السلطة والجنس
للعام الدراسي 2021-2022

المجموع	التعليم الخاص	وزارة التربية و التعليم	الجنس	المرحلة	اللواء
89	19	70	ذكور	معلمو المرحلة الأساسية	لواء ماحص و الفحيص
357	216	141	اناث		
446	235	211	مجموع		
59	17	42	ذكور	معلمو المرحلة الثانوي	
71	25	46	اناث		
130	42	88	مجموع		
148	36	112	ذكور	مجموع المعلمين في المرحتين في لوائي ماحص و الفحيص	
428	241	187	اناث		
576	277	299	مجموع		

