

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء  
الجامعة من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Inspirational Leadership among  
School Principals in the University District from  
the Point Of View of Teachers**

إعداد

محمد جمال رزق رزق

أشرف

الدكتور عثمان ناصر منصور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2022

## تفويض

أنا محمد جمال رزق رزق، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً

للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد جمال رزق رزق

التاريخ: 2022 / 06 / 15.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين".

للباحث: محمد جمال رزق رزق

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 6/ 15

### أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. عثمان ناصر منصور
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً ورئيساً	أ.د. إلهام علي الشلبي
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً	د. كاظم عادل الغول
	الجامعة الهاشمية	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. محمود خالد جرادات

## شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك...

لا تجيد كلماتي ولا عباراتي وصف ما بداخلي من شكر وعرفان وامتنان، لصاحب العلم والأخلاق الدكتور (عثمان منصور)، على ما قدمه لي من وقت وجهد ومساندة، وعلم ونصح، فكان خير معلمٍ وخير مشرفٍ بالتوجيه وتقديم النصائح، وأسأل الله العظيم أن ينفع به ويعلمه ويجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين، ولأساتذتي الأفاضل في كلية العلوم التربوية عامة ولأساتذتي في قسم الإدارة التربوية خاصة بجامعة الحبيبة جامعة الشرق الأوسط، ولكل من وقف إلى جانبي وساندني لإنجاز هذا العمل، وأقول لكم: ما كنت في هذا المكان لولا أن أفضتم علي من علمكم، واستنرت من نوركم، فجزاكم الله كل خيرا.

## الإهداء

أتقدم بإهداء هذه الدراسة...

إلى من فارقة أجسادهم الحياة، وبقيت روحهم في قلبي وجسدي وذكرياتى...

إلى من أشتاق للقياهم، وغاب عن ناظري رؤياهم ...

إلى من تمنو رؤية هذه اللحظات... وتمنيت وجودهم في هذه الأوقات ... أبي وأمي

### رحمهم الله

إلى نور عيني وتوأم فؤادي وسندي ورفيق دربي... أخي ونصفي الثاني أحمد

إلى من كانت وما زالت السعادة لحياتي...

إلى ساكنة أنفاسي... ورفيقة دربي... خطيبي وزوجتي المستقبلية

إلى من عبثوا في أوراقى... ومزقوا دفاترى... وسرقوا أقلامى... بنات أخي وزوجته

### الدكتورة آيات

إلى سندي وعزوتي... إخواني وذويهم

إلى من لا استبدلهم بخيرات الأرض قاطبة... أخواتي وأزواجهم

إلى أقاربي وأصدقائي ورفقاء دربي

إلى ريان السفينة في عملي... ومعلمي وعرابي... الدكتور سامر فائق أبو عيشة

إلى من وقف في جانبي... وعلمني وساندني... الأستاذ محمد فاروق الجبر

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي وجهدي

## فهرس المحتويات

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

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	8.....
أهمية الدراسة.....	8.....
حدود الدراسة.....	9.....
محددات الدراسة.....	10.....
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....	10.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	12.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	33.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	36.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	39.....
مجتمع الدراسة.....	39.....
عينة الدراسة.....	39.....

40	أداة الدراسة.....
41	صدق أداة الدراسة.....
44	متغيرات الدراسة.....
45	المعالجة الإحصائية.....
45	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

60	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
69	التوصيات.....
70	المقترحات.....

#### قائمة المراجع

71	أولاً: المراجع العربية.....
79	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
81	المحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	40
2-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	42
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجالات ومع الاستبانة ككل	42
4-3	قيم معاملات اثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة الكلية	43
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً	48
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الثقة بالنفس) مرتبة تنازلياً	49
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الرؤية المستقبلية) مرتبة تنازلياً	51
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التفكير المبني على المخاطر) مرتبة تنازلياً	52
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الاعتراف بها كأداة تغيير) مرتبة تنازلياً	54
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة)	56
11-4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة)	57



## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
82	الاستبانة بصورتها الأولية	1
87	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	2
88	الاستبانة بصورتها النهائية	3
94	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية التعليم الخاص	4
95	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لقسم الإشراف التربوي / لواء الجامعة	5
96	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة التعليم الخاص، ومديرية التربية والتعليم للواء الجامعة	6
97	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة إلى مديري المدارس (الحكومية) ومديراتها	7
98	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص إلى مديرو المدارس الخاصة ومديراتها في لواء الجامعة	8

## درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين

إعداد: محمد جمال رزق رزق

إشراف: الدكتور عثمان ناصر منصور

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وشكلوا ما نسبته (4%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة)، وجاء (الثقة بالنفس) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، ومجال (الرؤية المستقبلية) بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة مجال (الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وحل في المرتبة الرابعة مجال (التفكير المبني على المخاطر) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى الجنس على الدرجة الكلية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال (الرؤية المستقبلية) وكانت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى السلطة المشرفة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية ولصالح القطاع الخاص، وأوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس الثانوية الحكومية على توفير الوسائل المبتكرة في مدارسهم التي تساعد وتقدم التغيير والتطوير والتحسين في المدرسة، وإشراك المعلمين في صياغة الأهداف ورسم الخطط الاستراتيجية من قبل مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الملهمة، الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، التفكير المبني على المخاطر.

# **The Degree of Practicing Inspirational leadership Among School Principals In The University District from the Point Of View of Teachers**

**Prepared by: Mohammad Jamal Rizik Rizik**

**Supervised by: Dr. Othman Naser Mansour**

## **Abstract**

The study aimed to reveal the degree of inspiring leadership practice among school principals in the university district from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey method, and a questionnaire was developed for this purpose after ensuring its validity and reliability.

The results of the study showed that the degree of inspirational leadership practice among school principals in the university district from the teachers' point of view came with a (high) degree, and (self-confidence) ranked first, and with a high degree of practice, and the field of (future vision) ranked second and with a high degree of practice, and in the third rank was the field of (recognizing it as a tool for a change) with a high degree of practice, and the field (risk-based thinking) came in fourth place with a high degree of practice.

The study also showed that there were no statistically significant differences attributable to the gender in the total degree and the presence of statistically significant differences in the field of (future vision), and the differences were in favor of females. The results indicate statistically significant differences attributable to the supervisory authority in all fields and the overall degree and in favor of the private sector.

The study recommended encouraging school principals to provide innovative means in their schools that help them and support change, development, and improvement in the school, and to involve teachers in formulating goals and drawing strategic plans by school principals.

**Keywords: inspirational leadership, self-confidence, future vision, risk-based thinking.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

شهد العالم اهتمامًا كبيرًا في القيادة، كونها محورًا هامًا في نجاح المؤسسات والمنظمات واستمرارها، والارتقاء بها نحو مستقبل أفضل، فالقائد الناجح من يتسم بالقوة والرؤية المستقبلية والتخطيط الجيد، والمقدرة على صنع القرار واتخاذها، كما يحفز ويشجع ويوجه العاملين، ويعمل على تطوير أدائهم ومهاراتهم، ويؤثر في سلوكهم من خلال الأنماط القيادية المختلفة التي يمارسها في قيادته، لإنجاز المهام وتنفيذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف المرجوة.

لقد كان الإنسان منذ القدم يعيش ضمن جماعات وأفراد، يتأثر ويؤثر بهم من خلال المواقف اليومية والمشاهدات المستمرة، إلا أن الإنسان بطبيعة حياته المتغيرة تحتاج إلى اتخاذ قرارات مختلفة مرتبطة بالمجتمع والبيئة المحيطة به، فكان لا بُد من وجود شخص يرأس هذه الجماعات ويتخذ القرار المناسب لهم ويطلق عليه اسم القائد بحكم الدور الذي يقوم به والصفات التي يتمتع بها، فالقائد هو الشخص المؤثر صاحب الشخصية القوية المميزة، ومنتخذ القرار الذي يتطلع لتحقيق الأهداف المرجوة (طياره، 2018). وتعود أهمية القيادة في المنظمات والمؤسسات إلى العنصر البشري، فهو المسؤول عن إدارتها وتشغيلها، كما أن القيادة من أهم الوظائف الإدارية للمدير، بما يقدمه من دعم وإرشاد وتدريب وتوجيه لاستمرارية العمل وتطويره (أبو غالي، 2019)

وأخذت القيادة حيزًا واهتمامًا واسعًا في الدراسات والبحوث الإدارية المعاصرة، إذ تعددت النظريات والمدخل لمفهوم القيادة، كونها تلقي الضوء على سلوك العاملين والتأثير بهم كما ذكر ذلك في نظرية السلوك ونظرية السمات والنظرية الموقفية (الجهني والقحطاني، 2018). بالإضافة لأهمية الأدوار

والمواقف التي تلقى على عاتق القيادة في المؤسسات والمنظمات من اتخاذ القرار وتحديد المهام والمسؤوليات ونطاق السلطة وصلاحياتها (الفراني، 2020).

وتتطلب القيادة مهارات مختلفة وعقلاً واعياً وبذل الكثير من الوقت والجهد في سبيل تحقيق الأهداف، فهي تمثل القلب النابض لإدارة المؤسسات بمختلف أنشطتها، وتكمن أهميتها في كونها المحرك والموجه الأساسي لجميع جوانب العملية الإدارية، والتي ترسم رسالة ورؤية وقيم المؤسسة، وتلهم القوى العاملة الحب والانتماء والولاء من خلال الإدارة الفاعلة (شرف الدين، 2016).

ومن هنا نجد أن القيادة تعتمد على الإلهام والمعرفة، والذكاء الاجتماعي، والسلوك الإيجابي، للقيام بالمهام المختلفة بأفضل الممارسات، التي يبني عليها اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ضمن معطيات العمل في المؤسسة.

ولعل من أهم مهام القائد العمل على صنع قصة نجاح إدارية من خلال رسم الأمل في مسيرة المؤسسة، ليشق الطريق بخطوات ثابتة محددة المعالم لاجتياز التحديات وتعزيز فكرة البقاء، لينعكس على العاملين من خلال ارشادهم وتوجيههم إلى الصواب، واكسابهم مهارات فكرية جديدة وقدرات إبداعية لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. وهذا يتطلب قائد إداري فاعل يبادر في أداء المسؤوليات والواجبات لاستثمار القدرات وتطويرها وتوفير الدعم اللازم لهم من خلال بيئة عمل ملائمة وتقديم الحافز لإنجاز المهام المطلوبة (العمرى، 2019).

فالقائد الناجح من يسعى لمواكبة التطورات والإنتاج وابتكار الأفكار الإبداعية التي تعينه على مواجهة التحديات وتخطيها، وفي ظل المستجدات المستمرة والسريعة في زمننا الحالي فقد تتغير وتتبدل الأدوار القيادية لمديري المدارس في استخدام ممارسات قيادية حديثة تتطلب الإبداع في التواصل والمتابعة والتدريب والتقييم.

ويرى السعود (2012) أن القائد من يوجه ويدرب العاملين، ويتعرف على دوافعهم وطموحاتهم، ويحفزهم على التعاون ويوفق بين مجهوداتهم لإنجاز العمل، كما يقيم الأعمال ويرشد المقصر لطريق الصواب والنجاح، وهو العقل المدبر والمنسق للمؤسسة، من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها حسب المراحل المحددة.

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

ويسعى مديري المدارس من خلال الأدوار القيادية المختلفة التي يمارسونها إلى تحديد الأهداف ووضع الخطط المناسبة وإدارة الشؤون المدرسية لبناء فريق متميز يعمل بروح الجماعة، بالإضافة إلى توزيع الأعمال والمهام ومتابعتها، ووضع القواعد والقوانين والتعليمات التي تخدم الجانب الإداري، كما أنها تحمل على عاتقها الأعمال الفنية من خلال متابعة المعلمين، وتحصيل الطلبة والأنشطة المنهجية واللامنهجية، لوضع الخطط التربوية من خلال البرامج القيمة التي تغرس القيم الأخلاقية لدى الطلبة وكيفية المحافظة عليها من خلال التعلم بالممارسة (عطوي، 2014).

ويضيف المشاقبة (2014) أن على مديري المدارس التحلي بمجموعة من المهارات الشخصية كالمبادرة والابتكار، بالإضافة للمهارات الفنية التي يكتسبها من خلال الخبرة وسنوات العمل في الميدان، ومهارات إنسانية تتضمن التعرف على متطلبات العمل وحاجة العاملين وكيفية الموائمة بينها، كما من الضروري أن يتحلى بالمهارات الفكرية التي تتمثل بالتخطيط الجيد والتفكير بواقعية.

وتعد القيادة الملهمة الرؤية المستقبلية التي يطمح بها القادة في المؤسسات، من خلال دراسة الماضي والوقوف على نقاط القوة والضعف، والاستفادة منها في الحاضر باستثمار الفرص وتخطي التحديات، لاستشراف مستقبل مبدع بأفكار مضيئة للوصول إلى القمة الإبداع والعطاء (البارودي، 2019).

وتأتي القيادة الملهمة ضمن الأنماط القيادية الحديثة المتميزة التي تعمل على التفكير والتطوير ومقاومة الروتين (الرميدي، 2019)، والتي تستمد قوتها من الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والتفكير المبني على المخاطر، وجعلها أداة للتغيير، من خلال خلق الأفكار المتجددة والرؤية الاستراتيجية الثاقبة (Hudson, 2013)، فتعمل على إلهام العاملين وخلق بيئة عمل مناسبة لهم، مع اكتشاف أفكارهم الإبداعية في تطوير العمل بما يتناسب مع مواكبة التطورات الخارجية (منصور، 2016).

ويشير عبد العزيز (2010) أن المديرين الملهمون يضعون السيناريوهات المختلفة لتجنب المشاكل المتوقعة، ويبدعون في إيجاد الحلول المناسبة، ويمتلكون الحماس للإبداع والابتكار، ولا مجال للهزيمة في حياتهم، ويمتلكون إعجاب الآخرين بتفقتهم، ويتميزون في طرحهم وأعمالهم، كما يؤكد العامري والغالبي (2007) أن المديرين الملهمون من يقومون بإنجاز المهام المطلوبة من خلال الإيحاء والإلهام للآخرين، والتأثير بهم بشكل إيجابي من خلال التزامهم العالي بأخلاقيات العمل.

كما يتمتع المدير الملهم بوجود رؤية استراتيجية في وضع الخطط وتحديد الأهداف وقياس تحقيقها، كما تحلى بصفة الإلهام والقُدوة الحسنة لتساعده على تحفيز العاملين وتمكينهم في المستويات الإدارية المختلفة داخل المدرسة، مما يساعد في بث روح التحدي للتغلب على جميع الصعاب وتحقيق التغييرات الإيجابية للوصول للهدف المحدد (بوحجي، 2015).



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

ويمكن القول إن أبرز الصفات التي يتمتع بها المدير الملهم هي أن يكون ريادياً اجتماعياً قادراً على الموائمة لتحقيق رؤية مشتركة، يعمل على تحفيز المعلمين، ويغرس مبدأ التطوير المستمر لديهم، ويخطط بناءً على التفكير المبني على المخاطر يعتمد على معلومات مبنية على الحقائق، وينبنى فكرة التحسين، ويكون مستعداً دائماً للمغامرة المدروسة (العجمي، 2015).

فمدير المدرسة الملهم يعمل على تحديد خارطة العمل ووضع الرؤية الواضحة والقيم الجوهرية والرسالة الهادفة للمدرسة، ورسم سياساتها وتنفيذها، ووضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، بالإضافة لتحسين جودة المنتجات المقدمة ورفع مستوى أداء معلمي المدرسة من خلال تدريبهم وتوجيههم وإرشادهم، وتوحيد الجهود والصفوف للسعي نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فحاجة المدرسة تتطلب وجود إدارة واعية صاحبة خبرة ودراية بمتطلباتها الحالية والمستقبلية.

### مشكلة الدراسة

لقد أصبحت أنماط القيادة التقليدية السائدة لا تتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحديثة، فالبيئة المدرسية تشكل مجموعة من الضغوطات التي يتعرض لها مديري المدارس مع المعلمين باستمرار، والتي تحدث مشكلات تنعكس بشكل سلبي على العملية التعليمية بسبب الممارسات القيادية الخاطئة،

والتي تتطلب وجود رعاية خاصة لحل هذه المشكلات، وتسليط الضوء على الأنماط القيادية المستخدمة في المدارس.

وقد أوصت دراسة طياره (2018) بضرورة الحصول على التغذية الراجعة وبشكل مستمر عن ممارسة الأنماط القيادية لتطويرها وتحسينها، بالإضافة لتفعيل الشراكة بين المديرين والمعلمين لزيادة التواصل وروح التعاون بينهم واستمرارية العمل بشكل فعال وزيادة أدائهم الوظيفي، وأوصت دراسة عيروط (2018) بعقد دورات لمديري المدارس حول أنماط القيادة المختلفة وأهمية كل نمط في ظل العولمة والانفتاح العالمي، وأوصت دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019) بتعزيز العمل السلوكي القيادي لدى المعلمين الذين يتمتعون بمهارات القيادة الملهمة في ضوء الرؤية المستقبلية العالية لدى قادتهم، مما يخلق جوًا تنافسيًا مناسبًا يساعدهم ويهيئهم لأن يكونوا قادة المستقبل، وأوصت دراسة هيدسون (Hudson, 2013) بضرورة قيام القادة الملهمين بنقل خبراتهم وسماتهم إلى المعلمين، وأن على المعلمين التعلم والاستفادة من هذه الخبرات والصفات والسمات، ونقلها على شكل ممارسات في التدريس، وضرورة قيام قادة المدارس الملهمين بتعزيز فكرة الإبداع والابتكار لدى المعلمين، لتحقيق أهداف المدرسة، كما أوصت دراسة بوجومجيت (Poojomjit, 2018) بضرورة نقل مفاهيم القيادة الملهمة من قبل مديري المدارس في تايلاند إلى المعلمين، حتى يكونوا قادة ملهمين في المستقبل، ويستطيعوا صناعة جيل واعٍ، بالإضافة لعقد دورات قيادية تعمل على تنمية مهاراتهم وتطور من أساليبهم.

ومن خلال عملي مساعدًا لمدير المدرسة، لوحظ وجود ضعف في ممارسة القيادة الملهمة من قبل مديري المدارس السابقين بشكل عام، وأن ديمومة ممارسة العلاقة مع المعلمين وتوفير المناخ وبيئة العمل المناسبة لهم، والعمل بروح الفريق، ووجود قائد صاحب رؤية واضحة وخطة فعالة، ورغبته المستمرة في التعليم والتطوير، وتنمية قدرات المعلمين والسعي إلى التغيير للأفضل، تؤثر بشكل كبير على أدائهم

وولائهم وسلوكياتهم، من حيث الإبداع والابتكار والانجاز في العمل، بالإضافة إلى صناعة كوكبة من المديرين يتبنون فكرة التغيير والتطوير المستمر لتحقيق التقدم والازدهار بشكل دائم للمدرسة، إضافة إلى ما أوصت به الدراسات السابقة (كامل ومهدي وكمونة، 2019)، جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين".

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والسلطة المشرفة، والمؤهل العلمي؟

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأهميتين (النظرية والعملية) كآتي:

### الأهمية النظرية

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وإلقاء الضوء على القيادة ومفهومها وأهميتها، ومصادر قوتها، كما تلقي الضوء على القيادة الملهمة ومفهومها ومبادئها وخصائصها وصفات القائد الملهم، بالإضافة للتعرف على خصائص القيادة الملهمة التي تمكنهم من ممارستها من خلال ثقة المدير بنفسه ورؤيته المستقبلية،

وتفكيره المبني على المخاطر من خلال وضع سيناريوهات متوقعة لتجنب المخاطر وجعل التغيير أداة للتفكير في المدرسة، وتعد هذه الدراسة من المحاولات البحثية التي اهتمت بوجهة نظر المعلمين بدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس، بالإضافة للأهمية الإثرائية في المكتبات العامة بموضوع القيادة الملهمة.

### الأهمية العملية

من المتوقع أن تفيد الدراسة الحالية مديري المدارس من خلال إظهار درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، وتوجه مديري المدارس لأهمية استخدام القيادة الملهمة والفائدة المستقبلية منها من حيث توجيههم وتطويرهم وتحسين أدائهم وزيادة ولائهم وانتمائهم لمدارسهم، وقد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تبحث في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في مجتمعات أخرى وربطها ببعض المتغيرات.

### حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2021/2022م.

**الحدود الموضوعية:** التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.

## محددات الدّراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وعلى المجتمع الذي سحبت منه العينة، وعلى المجتمعات المماثلة له، ومدى استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

## مصطلحات الدّراسة وتعريفاتها الإجرائية

تضمنت الدّراسة الحالية مجموعة من المصطلحات حيث تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

**القيادة:** العملية التي يتم من خلالها توجيه وإرشاد الأفراد والتأثير على سلوكهم وحثهم لأداء أعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف المحددة والمرجوة، من خلال وجود إدارة فاعلة ومتابعة (جاد الرب، 2012).

**القيادة الملهمة:** القيادة المتميزة التي تسعى لتوجيه المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة بطريقة إبداعية وبأفكار باهرة، من خلال تحسين الأداء وزيادة الولاء والدافعية لديهم، مع المحافظة على استمرارية العلاقة بين المدير والمعلمين (خليف ومحمد، 2012).

**وتعرف القيادة الملهمة إجرائياً بأنها:** القيادة التي تعمل على استشراق المستقبل، والتصحيح الذاتي لنفسها وغيرها، وتوفر المناخ المناسب للمعلمين، والعمل بوعي وإدراك للواقع، من خلال كسب ثقة المعلمين وتوجيههم وتحفيزهم وزيادة الولاء لديهم للمدرسة، في سبيل الوصول للأهداف المحددة، والتي يتم قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل: الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

#### أولاً: الأدب النظري

تناول الأدب النظري وصف للقيادة ومفهومها وأهميتها ومصادر قوتها وأنماطها، كما تناولت وصف للقيادة الملهمة ومفهومها ومبادئها وخصائصها وصفات القائد الملهم، من خلال التطرق لما يتصل بهما من مفاهيم.

#### القيادة

تمثل القيادة العنصر الأساسي في توجيه وتنظيم الموارد في المؤسسات والمنظمات، لتحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة من قبل الإدارة، كما أن القيادة تحظى بأهمية كبيرة في علم الإدارة لارتباطها في تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية، بالإضافة لتنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم ودعمهم لتطوير أدائهم، فالقيادة تسلط الضوء على حشد القوى وتحديد الاتجاه المطلوب وتحفيز الموظفين وشحنهم (السعود، 2021).

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

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

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

وتعرف القيادة أنها "المحدد الأساسي في أداء المؤسسات وغالبًا ما تصنع الفارق في نهضتها أو تدهورها" (Gichuhi & Karuoua, 2017: 3).

كما تعرف أنها "عملية التأثير على الآخرين بأسلوب يعزز مساهماتهم لتحقيق أهداف الجماعة" (Ravikumar & Parks: 664).

وتعرفها العريفان (2019: 170) بأنها "سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأفراد والتي تصب بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المنفق عليها بجودة وكفاءة عالية".

ومن خلال المفاهيم السابقة نجد أن ما يميز القيادة وضع الخطط ورسم سياسات العمل، والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تعمل على تحفيز وتوجيه العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، بالإضافة لبث روح التعاون بين العاملين في المؤسسة، بما ينعكس ذلك على فاعلية العمل وتطويره (صيام، 2017).

يُستخلص مما سبق أن القيادة لها تأثير في الأفراد وتساهم في تحفيزهم وتعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم الشخصية من خلال المواقف المتكررة، وتنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة، للمساهمة في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المحددة.



## أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة من خلال الوظائف والأدوار التي تمارسها في جانب التخطيط وتحديد الأهداف، والسعي لتحقيقها على المدى القريب والبعيد، بالإضافة لوضع السياسات الخاصة بالمؤسسة من برامج واستراتيجيات تتبناها وتعمل من خلالها، كونها الجهة صاحبة الخبرة والمعرفة والقوة التي تقتدى بها (السامرلي، 2013)، ويمكن ذكر أهمية القيادة فيما يلي (بطاح والطعاني، 2016):

أنها حلقة الوصل بين خطط المؤسسة والعاملين فيها، لتحقيق الأهداف والوصول إليها، كما أنها الجهة المخولة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته، ومواجهة المخاطر المتوقعة، فهي تحلل وتحدد نقاط القوى والضعف في المؤسسة، وتعمل على مواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة بأفضل الطرق، بالإضافة لتنمية قدرات ومهارات العاملين، وتوجيههم إلى مستقبل أفضل، والارتقاء بمستوى الأداء، من خلال مواكبة التطورات وجلب كل ما هو جديد ويمكن تطبيقه في المؤسسة وتحديد خارطة العمل والتوجه، ضمن رؤية ورسالة المؤسسة.

وتعمل القيادة من خلال ثلاث محاور أساسية هي (الحاجة إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، والحاجة إلى توحيد الصفوف وبناء فريق عمل مميز (الملائكة، 2007)، بالإضافة لتلبية حاجات الأفراد الإنسانية)، والتوفيق بين هذه المحاور بما يتناسب مع ظروف المؤسسة وبيئتها (عسيلان، 2017).

ولتحقيق أفضل للنتائج لا بد من مراعاة مجموعة من مبادئ القيادة لتصبح هي محرك العمل الأساسي للعمل كوضع الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، والتخطيط لرسم السياسات المناسبة للمؤسسة، والتي تساعد في تحقيق الأهداف، بالإضافة لتوجيه العاملين ويتطلب ذلك قيام القائد بشرح الخطط والأهداف للعاملين، وإشراكهم بها للحصول على الدعم والتأييد لإنجاز المطلوب

من خلال تقسيم الأدوار والمهام، ويأتي بعد ذلك الرقابة والمتابعة من خلال التأكد من تطبيق الخطط بالشكل الصحيح المطلوب، وحسب ما رسمت له، ويتطلب من القائد بث الروح المعنوية والتأثير الفعال لرفع الروح المعنوية لدى العاملين، والتأثير في الأفراد، لإيجاد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق النجاح، والشعور بالالتزام الداخلي من خلال توفر بالقيادة الانتماء والالتزام والتقيد بالقوانين والتعليمات، بنهج خفي نابع من داخلهم، والإلمام بالبيئة والعوامل المعيقة بالتعرف على خصائص بيئة العمل وما يواجهها من عوامل معيقة، ليتمكن من وضع الخطط الواقعية ومواجهة الصعاب، لتسهيل مهمة النجاح في المهام، من خلال المشاركة وإدراك الدور التي تحرص القيادة على إشراك العاملين بالتخطيط والتنفيذ، وتدرك المهام والأدوار المطلوبة منها، ويكون ذلك من بناء فريق العمل إذ تعمل القيادة على بناء فريق عمل متماسك ضمن رؤية موحدة، وتوفير فرص الارتقاء للعاملين لتشجيعهم وتطويرهم وتخفيف شدة التوتر لديهم (الجهني، 2013).

### مصادر قوة القيادة

تعمل القيادة على ضبط الأعمال وسلوك الآخرين ضمن قوانين تقوم بتحديدتها مسبقاً تصب في مصلحة المؤسسة، لحفظ الحقوق وتأدية المهام (السعود، 2020)، فكان لا بد من وجود مصادر متعددة للقيادة تستمد منها قوتها، ويمكن تلخيص أبرز هذه المصادر (حسن، 2017):

**مصدر الشخصية:** هي السمات والصفات الشخصية الخاصة التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه

من التأثير على سلوك العاملين كالصدق، والحكمة، والجرأة، واتخاذ القرار المناسب ... الخ،

إذ يكتسب من خلالها إعجاب واحترام الآخرين وولائهم مع اعتباره نموذجاً لهم يُقتدى به.

**مصدر السلطة:** يستمد القائد قوته من خلال الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمنحه السلطة على العاملين، بمنح المكافأة والعلوات وشهادات التقدير وغيرها، بالإضافة لمنح الترقيات وفرض والعقوبات والخصومات.

**مصدر الخبرة:** هي المعلومات والمعارف الخاصة التي يمتلكها القائد في المجالات المختلفة، التي تساعده في تجنب المشكلات وحلها، والتأثير على العاملين، واعتباره مصدر ثقة وقوة لهم، كما يعمل على تبادل المعلومات والخبرات التي يمتلكها مع الآخرين، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم.

**مصدر المهارات الإنسانية:** الجوانب الإنسانية التي يتمتع بها القائد، في أسلوب التعامل مع العاملين من خلال توفير المناخ المريح المبني على الاحترام المتبادل في جو تسوده روح الحرية والمساواة والعدالة.

ويرى الباحث أن القيادة الناجحة هي التي تستخدم قوة القيادة بكافة مصادرها، لتحقيق الالتزام بسياسات المؤسسة، مع التركيز على استخدام بعض المصادر عن غيرها، وذلك حسب طبيعة العمل والعاملين، فمصدر الشخصية والخبرة تعزز ثقة الموظف بقرارات القيادة وأنه على دراية بالواقع، وأن قرارته تستند على الحقائق والخبرة، بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية التي يتمتع بها من المرونة والتعامل الجيد.

وتعبر القيادة عن قدرة القائد في التأثير على العاملين، من خلال مجموعة من العناصر التي تركز عليها في العمل، وتمثل لها مصدر قوتها من خلال اكتمال عناصرها لترسم الصورة الكلية لمفهوم القيادة، للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المحددة من خلال أدوات ومواقف وممارسات تساعد في بروز هذه العناصر مجتمعة (سويدان وهوارى، 2018).

وتتضمن عملية القيادة مجموعة من العناصر وهي (قورين، 2015):

- شخصية القائد: وهي الصفات والسمات الخاصة التي يتمتع بها القائد والتي يؤثر من خلالها على فريق العمل في المؤسسة.
- فريق العمل (الاتباع): هم الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يتبعون للقائد ويتأثروا بممارساته اليومية، وما يتحلى به من صفات وسمات قيادية.
- الأهداف والغايات: هي الطموح والنتائج المرجو تحقيقها، والتي يتم توجيه العاملين نحوها، والسعي للوصول إليها، ويعبر عنها بالإنجاز المتحقق.
- الظروف والمواقف: هي الأحداث اليومية التي يتعرض لها القائد، والتي تميزه عن غيره من خلال الأساليب والطرق التي يتبعها في معالجة تلك المواقف المختلفة.

#### المهارات الأساسية للقيادة التربوية

هناك مجموعة من المهارات اللازمة للقيادة التربوية والتي يمكن حصرها بما يلي (طيب، والوشمي، 2016):

- **المهارات الذاتية:** هي مجموعة من الخصائص والصفات الجسمية والعقلية التي تحدد معالم شخصية القائد التربوي، وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين من خلال قدرته على ضبط النفس وسرعة التصرف بالمواقف المختلفة (ضحايي وخاطر، 2014).
- **المهارات الفنية:** تمثل العلم والمعرفة بالتخصص، وتطوير المنهج وما يترتب على العملية التعليمية، بالإضافة إلى إدراكه بمضمون التشريعات التربوية وتنفيذها (الطعاني، 2012)، واستخدام هذه المعرفة ومضمونها بما يحقق مصلحة المؤسسة التربوية، ويمكن اكتساب هذه المهارات من خلال الخبرة والتدريب (ال ناجي، 2014).

- **المهارات الإنسانية:** تكمن بمعرفة كيفية إقامة العلاقات الإنسانية، ومراعاة ظروف واحتياجات العاملين النفسية والشخصية، وكيفية توزيع المهام حسب ما يتناسب مع القدرات والمهارات الشخصية لكل منهم (السبيعي، 2019)، مع إتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار، وتجنب التمييز من خلال تطبيق العدالة في المعاملة مع الجميع (الشهري، 2013).
- **المهارات الفكرية والإدارية:** قدرة القائد على فهم وربط جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، برؤية تنظيمية واضحة، ضمن خطط معدة، وترتيب أولويات العمل، بالإضافة لربطها مع المجتمع المحيط بها (محمد، 2013).

### أنماط القيادة

تختلف عملية صنع القرار باختلاف الأسلوب المتبع في نمط القيادة، حيث أن النمط القيادي هو الأسلوب المتكرر من قبل القائد عند التعامل مع العاملين لكسب ثقتهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف (العميان، 2005). كما أن هناك العديد من التصنيفات لأنماط القيادة منها (القيادة الدكتاتورية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية، والقيادة الملهمة):

### أولاً: القيادة الدكتاتورية

يعمل القائد من خلال هذا النمط على اتباع السلطة الاستبدادية، وإصدار الأوامر ورسم الخطط ووضع القوانين دون مشاركة العاملين، كما أن العمل يعتمد عليه شخصياً ويكون هناك تقصير واضح في حال إبعاده أو تخليه عنه (عابدين، 2001)، فلا يسمح للعاملين بالنقاش والمشاركة في اتخاذ القرار، ولا يهتم ببيت الروح الإيجابية في العمل وبناء العلاقات الإنسانية بين العاملين، تعزيز الولاء والانتماء لديهم (بولدياب، 2018).

وعلى الرغم من الأسلوب التسلطي المتبع في هذا النمط وتمركز السلطة حول القائد فقط، إلا أنه يصلح استخدامه في الحالات الطارئة التي تتطلب قرارًا سريعًا بوقت محدد، ووجود الحزم والشدة وعدم التهاون (عياصرة والفاضل، 2006). بالإضافة إلى أنه يستخدم مع العاملين غير المنسجمين وقليلي الثقة بأنفسهم ولا يملكون روح المبادرة، وإنما يرغبون بالتبعية فقط، ويستخدم في حالات وجود الشللية وجماعات خاصة تؤثر على سير العمل (دودين، 2020).

ومن أبرز الآثار السلبية لهذا النمط فقدان ثقة العاملين بأنفسهم، وقتل روح المبادرة والإبداع لديهم، واعتمادهم الكلي على القائد في أداء الأعمال وتلقي الأوامر فقط، بالإضافة لعدم وجود التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، وعدم التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم، كما يعتمد على التهديد والعقاب لإنجاز المهام في العمل (الصيفي، 2016).

### ثانيًا: القيادة الديمقراطية

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

ويعمل هذا النمط على تنمية الإبداع والابتكار، وبت روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين، وزيادة شعور الانتماء والولاء للمؤسسة، مع وجود نسبة رضا عام عن العمل يؤدي إلى إنجاز المهام المطلوبة بالوقت المحدد، بالإضافة لتدريب العاملين على القيادة، ومشاركتهم في اتخاذ القرار

من خلال تفويض المهام والصلاحيات التي يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية (باشا، 2017).

وتكمن مأخذ هذا النمط بصعوبة إشراك جميع العاملين في صنع القرار، كما أنها تحتاج وقت وجهد في اتخاذ القرار لوجود تعدد في الآراء مما يؤدي إلى الضعف في العلاقات بسبب عدم الأخذ برأي جهة معينة، بالإضافة لصعوبة التحكم باتصال العاملين مع الإدارة العامة، وقد يفهم هذا النمط بضعف القائد وعدم قدرته على صنع القرار واتخاذ (محمد، 2017).

### ثالثاً: القيادة الترسلية (المتساهلة)

يعمل القائد من خلال هذا النمط على عدم التوجيه والتدريب والإرشاد، ولا يبالي بالعمل والعاملين ولا يتدخل في مجريات الأمور، وإنما يتطلب من العاملين الاعتماد على أنفسهم دون إعطاء الأوامر من القائد والرجوع له، بغض النظر عن خبرتهم وصحة القرارات التي يتخذونها، ويعتبر هذا النمط من الأنماط القيادية المدمرة للعمل كون العاملين لا يمتلكون المعرفة والمهارات الكافية لإتمام العمل كما هو مطلوب لعدم وجود مرجعية في العمل توجه وتدريب وترشد وتغرس الولاء والانتماء للمؤسسة (Amanchukwu, 2015).

ويبحث هذا النمط على اكتشاف القدرات القيادية للعاملين، إذ يقوم الموظف بالاعتماد على نفسه في كافة الجوانب، كما يتمتعوا بالحرية المطلقة في اختياراتهم بممارسة الأعمال وأوقات إنجازها لعدم وجود جهة تقيم وتتابع المهام المطلوبة، بالإضافة لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وحرية اختيار العلاقات المتبادلة بينهم (بني حمد وحتاملة، 2021).

ومن أبرز المآخذ على هذا النمط أن القائد لا يمارس القيادة، ويتجنب التدخل في الأعمال لعدم ثقته بنفسه مما يؤدي إلى عدم وجود المرجعية في المؤسسة، ومنح الحرية المطلقة للعاملين، كما أن

القائد يسعى دائماً لإرضاء العاملين على حساب العمل، إذ يصبح المناخ العام للمؤسسة فوضوي ويؤدي إلى عدم تطبيق سياساتها وقوانينها، بالإضافة للتقصير الملموس في الإنجاز والإنتاج وتحقيق الأهداف لعدم وجود التوجيه والتدريب والمتابعة، كذلك ضعف العلاقات الاجتماعية بين العاملين وفقدان روح التعاون بينهم (العزام، 2016).

#### رابعاً: القيادة الملهمة

يعمل القائد من خلال هذا النمط على إيجاد أفق واسع من الإبداع والابتكار في العمل، وتغيير أفكار العديد من الممارسات السابقة لدى العاملين، من خلال غرس الولاء والانتماء في نفوسهم، كما أن القيادة الملهمة تمنح الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتعززه بين العاملين أنفسهم، فهم شركاء في وضع خطط العمل والسعي لتحقيق أهدافه من خلال بث الروح الإيجابية (حريم، 2016).

وتدعو القيادة الملهمة إلى التغيير والتحديث المستمر، لمواجهة التطورات الداخلية والخارجية من خلال إيجاد رؤية متجددة تجاه المستقبل تشمل جميع أجزاء المؤسسة، وتقبل فكرة التحسين والتطوير لذا العاملين مع توفير متطلبات ومستلزمات ذلك التطوير (منصور، 2016). كما أنها تتميز بتمكين العاملين من خلال نقل السلطة إلى المرؤوسين وتوفير الدعم لهم بشكل مباشر، لتبادل الأدوار ونقل الخبرات والاستفادة منها، مما يعزز الانتماء والولاء في نفوسهم (عبد الحافظ، 2017).

يعتبر التغيير سمة حسنة في المؤسسات، إلا أن بعض القادة يستخدمونه بطريقة غير مدروسة وغير آمنة، فتشكل مصدر قلق وخطر للعاملين، وتتسبب بوجود حالة من عدم الاستقرار الوظيفي في المؤسسة بحجة التحسين والتطوير الوظيفي.

بعد الاطلاع على الأنماط القيادية، نجد أن لكل نمط ما يميزه عن غيره، إلا أن بعض المآخذ ترشدنا لعدم استخدام نمط معين، وأن مقومات العمل وخصوصيته قد تتطلب استخدام نمط محدد



لطبيعة العاملين أو النشاط التي تمارسه المؤسسة، ويرى الباحث أن القيادة الملهمة هو النمط القيادي الأفضل للاستخدام داخل المؤسسة، كونه يحتوي على العديد من ميزات الأنماط القيادة الأخرى، كما يحافظ على التوازن في استخدام الأبعاد القيادة الأربعة لدى العاملين، ولا يبالغ باستخدام أحدها على الأخر، إذ يمتلك الثقة بالنفس والسيطرة على حل المشكلات والرؤية المستقبلية بحكمة ودراية بالواقع، ويقوم ببناء الخطط بالاعتماد على التفكير المبني على المخاطر، ويسعى أن يكون التغيير مبدأ عمل ثابت في المؤسسة لمواكبة كل ما هو جديد.

كما ترى باشا (2017) أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار النمط القيادي المتبع في المؤسسة، كونها تعود على طبيعة القائد والعاملين، بالإضافة للموقف والبيئة المحيطة، وفيما يلي توضيح لكل منها (حسن، 2017):

- **العوامل المؤثرة تجاه القائد:** إن شخصية القائد وتحمله للمسؤولية وقدرته على مواجهة المواقف، ومدى ثقة العاملين به، تمثل أبرز العوامل التي تساعد في تحديد النمط القيادي المتبع، بالإضافة بما يؤمن به القائد من قيم في إشراك العاملين بوضع الخطط وتحديد الأهداف، واتخاذ القرار، ورسم خط السير العام للمؤسسة.
- **العوامل المؤثرة تجاه العاملين:** تختلف قدرات وميول العاملين بشكل متفاوت في تحمل المسؤولية، والرغبة في المشاركة بوضع الخطط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، فالبعض يرغب أن تكون له بصمة واضحة ودور في اتخاذ القرار وتحقيق النجاح، والآخر يجد نفسه غير مسؤول عن ذلك ويعتبرها مهام إضافية، ويرغب بالتنفيذ بالمهام المكلف بها فقط، فالعاملين تتباين قدراتهم ورغباتهم الشخصية.

- **العوامل المؤثرة تجاه بيئة العمل والموقف:** إن لكل مؤسسة بيئة خاصة من منظومة قيم وتقاليد تؤمن بها وتسير عليها، ولها ظروف خاصة بالتعامل مع العاملين، كما قد يتواجد ملاحظة بالموقع الجغرافي يؤثر في تحديد النمط القيادي المتبع في المؤسسة، بالإضافة أن الموقف المباشر في وقت محدد يفرض نفسه ويجعل القيادة تستخدم نمط معين لمعالجة الموقف واتخاذ القرار المناسب في تلك اللحظة.
- **المهارات الإدارية:** تكمن بتحقيق الموائمة بين الأهداف واشباع حاجات ورغبات العاملين، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ومعرفة إدارة وقت العمل، وإدارة الذات، وتحقيق المطلوب بجودة عالية وبأقل التكاليف (الغامدي، 2014).

### القيادة الملهمة

تستند عملية الإلهام على أسس واضحة، مستمدة من فناعة الأشخاص بتقديم الأفضل، والمساعدة الدائمة للآخرين مهما كانت الظروف، فهي عملية تراكمية تسعى لصناعة بيئة مناسبة اجتماعياً وعلمياً وروحانياً (الفراني، 2020). ويتشكل ذلك من خلال عمل متراكم لثلاث قدرات هي (بوحجي، 2015):

**القدرة على الاستحضار:** القدرة على التركيز والتعامل مع مصادر الإلهام من خلال قوة الملاحظة ودقتها والقدرة على تحليل البيانات والمعطيات وتعليلها بالإضافة للرغبة في التعلم المستمر.

**القدرة على توجيه تدافع الأحاسيس والأفكار:** القدرة على تقبل الأفكار الجديدة، وعدم مقاومة التغيير والعمل بما يتطلب هذه الأفكار.

**القدرة على الاستغلال الأمثل للتحفيز:** القدرة على تحفيز النفس والآخرين بالطرق التي تتناسب مع البيئة والموقف.

وبذلك يتضح أن الإلهام شيء داخلي ينعكس تأثيره على الفرد كدافع نحو الذات والآخرين، من خلال السعي لتحقيق الحلم وتخطي الظروف والعقبات التي يمكن أن تواجه (علوان، 2021).

ويرى الباحث أن الإلهام ينبع من العطاء لا يجف ولا ينقطع، وإنما يستمر بالتجديد والإبداع والابتكار ومواكبة كل ما هو جديد، فهو إحساس متجدد يدفع صاحبه للتغيير والانجاز.

ويتصف الإلهام أنه دور وأسلوب قيادي جديد، ينعكس على القائد نفسه، وعلى سلوك الآخرين وزيادة الرضا لديهم من خلال اشراكهم بصنع القرار واتخاذها، كما أن الإلهام تتجلى أهميته من خلال التعلم الدائم والممارسة المستمرة والتمتع بالحلم والأناة (أبو غالي، 2019). ومن أهميتها أيضاً (عواد، 2015):

- أسلوب قيادي جديد، يسعى لمواكبة التطورات والتغيرات وتعلم كل ما هو جديد.
- يساعد في اكتشاف المواهب والطاقات للأفراد والجماعات، وتحقيق الرضا لدى الجميع.
- يحفز ويشجع الابتكار والإبداع، ويحقق مناخ عمل مناسب وجاذب.
- يعتبر بمثابة نقطة قوى يستخدمها القائد في استثمار الفرص المتاحة.

تعد القيادة الملهمه من الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على مواكبة التطورات والتغيرات في العمل، كما تمنح القائد المناخ الواسع والمناسب في الإبداع والابتكار، لتحقيق أفضل النتائج في الأداء، كما وتظهر المواهب والطاقات للعاملين، وتمثل نقطة تحول لاستغلال واستثمار الفرص المتاحة في جميع المجالات المختلفة (كنزي، 2012)، "فكلما كان إلهامك أفضل، كلما حققت المزيد من النجاح والسعادة في حياتك" (poojomjit, 2018: 149).

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

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

ويرى العيساوي (2018) أنها القيادة المدركة للمواقف والمستنيرة مسبقاً للأمر قبل حدوثها، والتي تشارك العاملين بقراراتها، كما تعمل على رفع مستوى الثقة بينها وبينهم، وتوزع الأدوار بشكل مناسب، وتقوم بمتابعة الأعمال وتطويرها.

كما تعرف أنها غرس حب العمل وشغفه في نفوس العاملين، وتشجيعهم على العطاء وبذل الجهد لتحقيق الرؤى والأهداف المرجوة، من خلال الانخراط بالعمل وتطوير قدرات وخصائص العاملين للارتقاء بهم لأعلى المستويات وتحقيق التقدم للمؤسسة (Saleh, 2017).

ويمكن تعريف القيادة الملهمة لغايات الدراسة أنها القيادة التي تعمل على استشراف المستقبل، والتصحيح الذاتي لنفسها وغيرها، وتوفر المناخ المناسب للمعلمين، والعمل بوعي وإدراك للواقع، من خلال كسب ثقة المعلمين وتوجيههم وتحفيزهم وزيادة الولاء لديهم للمدرسة، في سبيل الوصول للأهداف المحددة.

ونجد ما يميز القيادة الملهمة من المفاهيم السابقة، أنها تستخدم رؤية استراتيجية واضحة داعمها التحفيز والإلهام، وتسعى لتطوير العاملين وتمكينهم في المؤسسة، كما أنها تستند على الحقائق في جمع المعلومات وتمتلك نظرة مستقبلية ثابتة، ذلك من خلال تراكم المعرفة ومشاركتها لجميع مستويات

العمل، بالإضافة لتشجيعها للعاملين على الإبداع والابتكار ومواكبة كل ما هو جديد ومفيد لمصلحة الفرد والعمل، وتعتمد التغيير مبدأ عمل وطريق للحياة، فتقود مواجهة التحديات وتخطي العقبات لتحقيق أهدافها من خلال الخطط والسياسات المرسومة.

وتكمن أهمية القيادة الملهمة من الأدوار والمهام التي يمارسها القائد الملهم لمصلحة المؤسسة والتي تساعده في إنجاز المتطلبات بجودة عالية، إذ تعمل على تقديم رؤية استراتيجية واضحة من خلال خطط تنفيذية يمكن تطبيقها وتقييمها والاستفادة منها بالتغذية الراجعة، بالإضافة لتشجيع الإبداع والابتكار ومواكبة التطورات من خلال المبادرات الفردية والجماعية وتطبيقها في العمل اليومي، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة للعاملين ترتقي بمستوى أدائهم، كما تدعم العمل الجماعي وتوحد الصفوف من خلال إيجاد نقاط مشتركة لدى جميع العاملين وتوجيههم نحو تحقيقها، كما أنها تدعم ثقة العاملين بأنفسهم من خلال العمل التشاركي في صنع القرار وتحفيزهم وتوجيههم نحو الاجتهاد والعطاء الدائم، فهي تعمل ضمن خطط مستقبلية يحفها المغامرة، مع وجود ما يقابلها من خطط لإدارة المخاطر، وهي المسؤولة عن وضع سياسات المؤسسة وتنفيذها، والمحافظة على قيمها بكل أبعادها والحفاظ على العاملين وإكسابهم مهارات إضافية، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، فهي تسعى لرفع كفاءة المؤسسة، وزيادة الإنتاج بما يحقق مصلحة المؤسسة، ومواكبة تطورات العمل في البيئة المنافسة حتى تبقى المؤسسة في الصدارة (سرحان، 2018).

وتتمثل أهداف القيادة الملهمة بتمكين الآخرين وتطويرهم، ومساعدتهم في كيفية تحقيق أهدافهم، واكتشاف مواهبهم وتطويرها، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وفيما يلي أهداف القيادة الملهمة (العيساوي، 2018):

- توجيه العاملين إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- توزيع المهام، وتحقيق روح التعاون والعدالة من خلال توزيع الأدوار في العمل.
- تقسيم العمل على فترات زمنية لقياس الإنجاز ومدى تحقيق أهداف المؤسسة.
- إعداد الصف الثاني من القادة، الذين يمتلكون مهارات عالية للقيام بواجبات القائد في المستقبل.
- إيجاد بيئة عمل يسودها الحب والتعاون والاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة.

### مبادئ القيادة الملهمة

تعمل القيادة الملهمة ضمن مجموعة من المبادئ قسمت إلى جانبين، الأول المتعلق بالأعمال، إذ تعمل على توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وقياس نجاحها وإحراز النتائج، وتتمثل المبادئ في جانب الأعمال بإعادة التشكيل وإعادة التفكير من خلال إمكانية التغيير والتجديد في الإنتاج أو الخدمات المقدمة، بالإضافة لتتبع الأهمية بأن يقوم العاملين بحب عملهم والتفكير بمستقبلهم من خلال التطور المهني، كما أن معاشية ومشاركة وتقدير القيم الصحيحة تشكل الروح والحياة للمؤسسة، بالإضافة للقيادة من خلال الثقافة التي تؤثر على الخيارات والقرارات والأداء في الأعمال. وأما الجانب الثاني المتعلق بالعلاقات، والذي يتمثل بأسس نجاح المؤسسة من خلال العلاقات والروابط الإنسانية بين العاملين، وتتمثل المبادئ في جانب العلاقات بالثقة بين القائد والمرؤوسين، فيكون صادقاً وأميناً ويتقبل جميع الآراء، كما أنه يلتزم بالشفافية وبالإجابة والتوضيح عن أي استفسار في العمل، بالإضافة للترابط مع الآخرين من خلال العلاقة المتينة القائمة على المشاركة في الأعمال والإنجازات، كما أن التعاون ومشاركة القائد في المهام والأعمال تعتبر جزء مهم من الترابط مع الآخرين، حيث تعمل على تبادل الخبرات والمعرفة وتمكين القائد من التعرف على جميع أجزاء العمل (Seidman, 2010).

وتشكل المبادئ السابقة حلقة الوصل بين القائد الملهم والعاملين والأهداف المراد تحقيقها، فهي مبادئ أساسية لا بد من تواجدها لدى القائد الملهم سواء كان في جانب الأعمال وما يترتب عليها من التغيير والتجديد واتخاذ القرارات الصحيحة، أو في جانب العلاقات والروابط الإنسانية مع العاملين، فتلك المبادئ تمكنه من أداء واجباته على أفضل وجه.

### خصائص القيادة الملهمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها القيادة الملهمة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص:

#### الثقة بالنفس

تتمثل الثقة بالنفس بقدرة القائد على إصدار الأحكام والقرارات المبنية على المعرفة والخبرة التي يمتلكها من خلال الممارسات السابقة المختلفة، بالإضافة لثقتة بنفسه ومبادئه التي تمنحه القوة والثبات أمام المواقف والمشكلات المختلفة (الفاقي، 2008).

كما أن الثقة بالنفس تمر بمرحلة التفكير وهي أن يقوم الفرد بالتفكير من خلال السمع أو البصر أو الإحساس بالمعاني التي تشعره بالثقة بالنفس، وذلك عندما يتخيل نفسه يتحدث أمام جمع كبير من الأصدقاء ويثبوا على أسلوبه وصفاته الإيجابية، ثم يتبعها مرحلة الشعور بما ينتج استجابات انفعالية بناءً على الأفكار، وتنتقل إلى مرحلة السلوك إذ يتغير بناءً على الانفعالات والأفكار، فهناك علاقة قوية بين الجسد والعقل، وتنتقل بعدها إلى المرحلة الروحية وهي التي تصحبها مشاعر السرور والانجاز، وفي هذه المرحلة تصدر فيها الثقة بالنفس عند الأشخاص (العنزوي، 2012).

ويمكن تعزيز الثقة بالنفس من خلال ذكر الصفات الإيجابية عن نفسك، والنظر إلى الجانب المشرق من الحياة، والابتعاد عن المتذمرين وأعداء النجاح، والتأمل في المستقبل، وصناعة النجاح لنفسك (الحلبي، 2017).

## الرؤية المستقبلية

السمة التي يتميز بها القائد لقراءة المعطيات الحالية والسيناريوهات المختلفة لبناء الرؤية المستقبلية لديه التي تسهم في تحسين منظومة العمل والأداء ككل (عويضة، 2021)، ورسم الخطط الاستراتيجية والسياسات المستقبلية التي يطمح لتحقيقها وانجازها من خلال العمل الجماعي في المؤسسة (الموسوي وعبود، 2020).

وتتضمن الخطط الاستراتيجية مجموعة من المراحل تبدأ بالمرحلة الأولية وهي وضع وصياغة الاستراتيجية التي تتمثل بالرسالة المنظمة، والأهداف المحددة، والسياسات المرسومة، وتنتقل إلى المرحلة الثانية وهي تطبيق الاستراتيجية ووضعها في حيز التنفيذ من حيث البرامج والميزات والإجراءات الفعلية، حتى تصل إلى المرحلة الثالثة وهي التقويم والمتابعة، إذ تخضع للتعديل والتطوير المستمر للتأكد من سير العملية بالاتجاه الصحيح (الكعبي، 2014).

وتتميز الرؤية المستقبلية بتشجيع العاملين للتطلع إلى المستقبل وقبول البدائل المتعددة، وتساعد في اكتشاف الفرص المستقبلية، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتطوير طرق التفكير واتخاذ القرار، بالإضافة للمساعدة في قياس الانجاز والإبداع والابتكار (اللوح، 2017).

## التفكير المبني على المخاطر

يعمل القائد من خلال التفكير المبني على المخاطر على وضع السيناريوهات المختلفة ورسم الخطط الاستراتيجية لبناء الرؤية المستقبلية، معتمداً على التغيرات والمخاطر والمشكلات المتوقعة مستقبلاً، حيث تمنحه اكتشاف المشكلات والمصاعب ووضع حلول احتياطية لذلك، وهذا يشكل لدى القائد الوعي الكامل بالمعلومات والاستشعار بالخلل المتوقع قبل حدوثه ومعالجته بشكل مسبق قبل وقوعه، فينرتب على القائد الملهم التركيز والانتباه للمواقف التي يواجهها، مع وجود الجاهزية التي تمثل



مواطن القوة في إعداد خطط المخاطر، وكيفية تجنب العقبات المتوقعة، وإيجاد بدائل وحلول لها مسبقاً (الزبياري، 2009).

### الاعتراف بالقائد الملهم كأداة تغيير

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

ويشكل التغيير حاجة ملحة للحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسات، فيعمل على إظهار المبادرات والاقتراحات والأفكار الجديدة، وتحريك الثوابت وإنعاش الآمال، والشعور بأهمية المشاركة الإيجابية، كما أنها تنمي القدرة على الابتكار وإيجاد أدوات بديلة، والرغبة في التحسين والارتقاء ومواكبة التطورات بشكل مستمر، للوصول إلى درجة عالية من الجودة في الأداء، كما أنها تسعى لإيجاد أساليب جديدة في علاج المشكلات وزيادة الثقة بين العاملين، وتبادل الاحترام والتفاعل بينهم، وبناء بيئة عمل خصبة للتطوير والإبداع (عامر وقنديل، 2010).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الخصائص الأربعة للقيادة الملهمة وهي (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، والتفكير المبني على المخاطر، والاعتراف بها كأداة للتغيير) في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).

### صفات القائد الملهم

يعتبر القائد الملهم من القيادات النادرة، لما يمتلكه من قوة في التأثير على الآخرين، وتسيير أمورهم في الحياة بشكل عام، فلديه القدرة على الفهم الحقيقي لمتطلبات القيادة وكيفية التعامل معها من الجانب الشخصي والعملي، ويقوم بتنفيذ المهام المطلوبة منه بالأداء الأفضل والأمثل الذي يمكنه من

قيادة الأفراد بطريقة رائدة قادرة على جذب الآخرين له، فهذه السمات يتحلى بها من خلال التدريب المستمر والخبرة المتراكمة التي امتلكها، فيصنع لنفسه مجموعة من الصفات التي تؤهله ليكون قدوة لغيره (الديب، 2009).

ولتكون قائدًا ملهمًا يجب أن تمتلك مجموعة من الصفات الفريدة النادرة التي تميزك عن غيرك وتجعلك ملهمًا لهم، وفيما يلي عرض مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الملهم (Newlands, 2015; Maxwell, 2011):

### التواصل الجيد

يعمل القائد الملهم على التواصل الدائم مع العاملين ومخاطبتهم بتواضع، ويتفهم حاجاتهم، فهو قريب منهم ويساعدهم في أعمالهم ويعرف جميع العمليات التي تدور في المؤسسة، ويوجههم بطريقة إثرائية من خلال استخدام لغة الجسد التي تتمثل بإشارات يرسلها للعاملين دون التحدث إليهم، بالإضافة إلى الاستماع لهم بشكل جيد، فيوحي ذلك إلى المتحدث باهتمام القائد له واحترامه، كما يتمتع بالإيجابية والقدرة على إقناع الآخرين بتبسيط الأفكار والمفاهيم واختصارها، ولديه القدرة على استيعاب العاملين وتقبلهم، ويعمل على اختيار المكان والزمان المناسبين للتواصل.

### الموقف من الخدمة

يتمتع القائد الملهم بأساليب وطرق مختلفة لخدمة الآخرين، فيزيد ثقة العاملين به ويغرس بداخلهم إحساس داخلي بقدرته على إدارة المواقف المختلفة، وأنه يضع مصلحته الشخصية جانبًا مقابل المصلحة العامة، ويسعى دائمًا لإضافة كل ما هو جميل لهم.

## اليقظة

يعمل القائد الملهم على رصد جميع السلوكيات للعاملين الظاهرة منها والخفية، ويتتبع المتغيرات في المؤسسة، وهو على علم بتطلعات العاملين ورغباتهم.

## الأصالة

يتمتع القائد الملهم بالحب والولاء والانتماء للمؤسسة، ويعكس ذلك من خلال سلوكه على العاملين، فيغرس في نفوسهم حب والوفاء للمؤسسة والانتماء لها.

## احترام الفريق وتقديره

يقوم القائد الملهم بالتقدير والاحترام للعاملين على ما بذلوه من جهود، كما يعترف بإنجازاتهم ويعزز الثقة لديهم ويحفزهم بشكل دائم.

## الرؤية ثاقبة

يمتلك القائد الملهم رؤية واضحة ومعبرة، ويستطيع قراءة المستقبل، ولديه القدرة على إيصال وتفسير ذلك للعاملين وكيفية الوصول إليه.

## جديرين بالثقة

يسعى القائد الملهم دائماً لتحقيق أهداف المؤسسة، ويجعلها أحد أولوياته الأساسية، ويتحمل الأمانة والمسؤولية، ويعمل على تنمية العاملين ليكونوا قادة المستقبل.

## عاطفياً

يعمل القائد الملهم على الوقوف إلى جانب العاملين في مختلف الظروف، ويتعرف على حاجاتهم، ويمتلك حماساً يرفع به من معنوياتهم، ويبرز إبداعاتهم وإنجازاتهم، وهذا كله بما تقتضيه مصلحة المؤسسة.

يتحلى القائد الملهم بالصفات السابقة، ويتعامل بها مع العاملين بعقلانية ورشد، ويقدم دائماً مصلحة المؤسسة على غيرها، ولا يتحيز إلى مصلحة العاملين، ويقدر المواقف بميزان العدل والمصلحة العامة، ويستند في صنع القرار على التفكير المنطقي العقلاني، دون محاباة أصحاب العمل أو التسلط على العاملين، ويتخذ قراراته بأمانه ومصداقية، ويقيسها بشكل مستمر.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هدفت دراسة هدسون (Hudson, 2013) التعرف على السمات والعوامل القيادية التي تجعل قادة المدارس الاسترالية ملهمين، وكيف ترتبط هذه السمات بالتوجيه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (25) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الملهمة جاءت معززة لمتغير كل من (الجنس، وسنوات الخبرة)، وجاءت بتقدير عالي لصالح الذكور.

وهدف دراسة بوجومجيت (Poojomjit, 2018) التعرف إلى مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (660) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروق حول أبعاد القيادة الملهمة تعود إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث.

وقام طياره (2018) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، و أظهرت النتائج أن النمط

الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وأن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وأن النمط المتساهل جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة.

كما أجرى عيروط (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين والمعلمات اتجاه النمط القيادي السائد عند مديري المدارس الأساسية الحكومية في عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (394) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط التسلطي جاء في المرتبة الأولى بين الأنماط الثلاث، وتلاه في المرتبة الثانية النمط الترسلّي، بينما جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الثالثة.

وهدف دراسة تورهان (Turhan, 2019) التعرف إلى خصائص المعلمين الملهمين الذين ألهمو طلابهم للقيام بمهنة التدريس بشكل صحيح والمتمثلة في: (تواصل المعلم، الخصائص الشخصية، والتطوير المهني، ودعم الطلاب بطرق مختلفة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (309) معلمًا من المرشحين لمهنة التدريس من جامعة فاتح سلطان محمد فاكيف في تركيا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة الملهمة لدى المعلمين في المدارس حصلت على درجة كبيرة جدًا، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الملهمة تعزي إلى متغير كل من (الجنس، والعمر).

وهدف دراسة أبو غالي (2019) إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري الثانوية الحكومية الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط استجابة معلمي المرحلة الثانوية على مقياس القيادة الملهمة لدى مديري المدارس جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن أكثر أنماط القيادة الملهمة شيوعاً لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية الحكومية جاءت الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، والجاهزية والاعتمادية، والثقة بالآخرين، والرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه المتغيرات البيئية.

وهدف دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019) التعرف على الواقع الفعلي للأبعاد القيادية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، ودور المدير كقائد ملهم للمعلمين، وقياس مدى أثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز التنظيمي للمدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (90) مديرًا ومعاونًا للمدير، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الملهمة لها دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي، وأن هناك اهتمام عالي بهذا المتغير وكافة أبعاده، بالإضافة لرغبة مديري المدارس بتطوير مدارسهم بشكل كفؤ وفعال للوصول إلى التميز المدرسي.

وقام الفراني (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (287) عامل من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الملهمة تحتاج إلى تمتع القيادة الجامعية بتوافر سمات شخصية وقدرات خاصة، بحيث

تقوم بطرح الأفكار الإبداعية والابتكارية، وهذا ما تقوم به القيادات الجامعية كونها تتسم بهذه السمات وتمتلك هذه القدرات.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

**من حيث الهدف:** تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات كل من طياره (2018) وعيروط (2018) وبوجومجيت (Poojomjit, 2018) وأبو غالي (2019) في التعرف على درجة ممارسة القيادة وأنماطها لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، واختلفت مع دراسة هدسون (Hudson, 2013) في التعرف على السمات والعوامل القيادية التي تجعل قادة المدارس ملهمين، واختلفت مع دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019) في التعرف على الواقع الفعلي لأبعاد للأبعاد القيادية في المدارس ودور المدير كقائد ملهم للآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية، واختلفت مع دراسة تورهان (Turhan, 2019) في التعرف إلى خصائص المعلمين الملهمين الذين ألهموا طلابهم للقيام بمهنة التدريس بشكل صحيح، واختلفت مع دراسة الفراني (2020) في التعرف على درجة ممارسة القيادة وأنماطها لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر العاملين الإداريين.

**من حيث المنهج المستخدم:** اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من كامل، ومهدي، وكمونة (2019) والفراني (2020) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسات هدسون (Hudson, 2013) وعيروط (2018) وبوجومجيت (Poojomjit, 2018) باستخدام المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسات طياره (2018) وأبو غالي (2019) باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واختلفت مع دراسة تورهان (Turhan, 2019) باستخدام المنهج الوصفي النوعي.

**من حيث أداة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة هدسون (Hudson, 2013)، وبوجومجيت (Poojomjit, 2018) وطياره (2018) وعيروط (2018) وأبو غالي (2019) والفراني

(2020) من كامل، ومهدي، وكمونة (2019) في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ودراسة وتورهان (Turhan, 2019) استخدمت الاستبانة والمقابلة أداة لها.

من حيث العينة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات هدسون (Hudson, 2013) وعيروط (2018) وأبو غالي (2019) في أفراد عينة الدراسة والتي طبقت على المعلمين، واختلفت مع دراسات طياره (2018) بوجومجيت (Poojomjit, 2018) في أفراد عينة الدراسة التي طبقت على مديري المدارس، واختلفت مع دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019) في أفراد العينة حيث طبقت على مدرء المدارس ومعاونيهم، واختلفت مع داسة تورهان (Turhan, 2019) في أفراد عينة الدراسة التي طبقت على المعلمين المرشحين لمهنة التدريس، واختلفت مع دراسة الفراني (2020) في أفراد عينة الدراسة التي طبقت على العاملين الإداريين في الجامعات.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها، وفي بناء الإطار النظري ومنهجية الدراسة، واختيار عينة الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها، والاسترشاد بها في تحديد مجالات أداة الدراسة التي تم من خلالها قياس درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، حيث تكرر في أكثر من دراسة استخدام مجال (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تبحث في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة كون مجتمع الدراسة يحتوي جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة.



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، إضافة إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (9569) معلماً ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022م.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وشكلوا ما نسبته (4%) من مجتمع الدراسة وتم اختيارها وفقاً لجدول تحديد حجم العينة كما أعده كريجسي ومرجان (kerjcie & Margin, 1970)، وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً ضمن مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1)  
توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	154	%38.5
	أنثى	246	%61.5
	المجموع	400	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	289	%72.3
	دراسات عليا	111	%27.8
	المجموع	400	%100
السلطة المشرفة	قطاع حكومي	149	%37.2
	قطاع خاص	251	%62.8
	المجموع	400	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	%25.5
	5 إلى أقل من 10 سنوات	103	%25.8
	10 سنوات فأكثر	195	%48.8
	المجموع	400	%100

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق هدف الدراسة وهو الكشف عن "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين" تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسات أبو غالي (2019)، الفراني (2020)، (Poojomjit, 2018) فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين؛ حيث تكونت (الاستبانة) بصورتها الأولية من (48) فقرة (ملحق (1))، وزعت على أربعة مجالات: الثقة بالنفس (14) فقرة، الرؤية المستقبلية (11) فقرة، التفكير المبني على المخاطر (10) فقرات، الاعتراف بها كأداة تغيير (13) فقرة.

## صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

### أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية، والقياس والتقويم، والمنهاج وطرق التدريس، بلغ عددهم (10) محكمين (ملحق رقم (2))، لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء الأخذ بمقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، فأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (42) فقرة بعد حذف (6) فقرات (ملحق رقم (3)). والجدول (2) يوضح الأداة (الاستبانة) ومجالاتها وعدد فقراتها بصورتها النهائية، ومن أبرز التعديلات التي تمت على الاستبانة:

1. حذف فقرة" يثق مدير المدرسة بقدراته بشكل كبير" من مجال الثقة بالنفس.
2. حذف فقرة" يشجع المعلمين على ممارسة المهام القيادية" من مجال الرؤية المستقبلية.
3. نقل فقرة" يضع مدير المدرسة خطط وقائية وعلاجية لمواجهة المشكلات المتوقعة" من مجال الرؤية المستقبلية إلى مجال التفكير المبني على المخاطر.
4. حذف فقرة" ينفذ مدير المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها إلى مصطلحات تساعد في مواجهة التحديات المحيطة بالمدرسة" من مجال التفكير المبني على المخاطر.
5. تعديل فقرة" يحفز مدير المدرسة المعلمين تجربة طرائق مبتكرة في إنجاز أعمالهم"، حيث تصيح" يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة وسائل مبتكرة في إنجاز أعمالهم" في مجال الاعتراف بالمدير الملهم كأداة للتغيير.

## الجدول (2)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	الثقة بالنفس	10	10-1
2	الرؤية المستقبلية	11	21-11
3	التفكير المبني على المخاطر	11	32-22
4	الاعتراف بالمدير الملمه كأداة تغيير	10	42-33

## ثانياً: صدق البناء

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل والجدول (3) يوضح ذلك.

## الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجالات ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.81	**0.79	15	**0.84	**0.76	29	**0.84	**0.74
2	**0.84	**0.77	16	**0.81	**0.77	30	**0.84	**0.77
3	**0.87	**0.86	17	**0.75	**0.68	31	**0.82	**0.77
4	**0.74	**0.73	18	**0.84	**0.80	32	**0.91	**0.88
5	**0.79	**0.77	19	**0.81	**0.79	33	**0.83	**0.76
6	**0.80	**0.76	20	**0.71	**0.71	34	**0.92	**0.89
7	**0.83	**0.53	21	**0.80	**0.78	35	**0.94	**0.90
8	**0.70	**0.67	22	**0.91	**0.86	36	**0.86	**0.81
9	**0.74	**0.67	23	**0.89	**0.85	37	**0.82	**0.76
10	**0.76	**0.71	24	**0.84	**0.80	38	**0.78	**0.80
11	**0.90	**0.87	25	**0.84	**0.75	39	**0.87	**0.83
12	**0.82	**0.69	26	**0.86	**0.78	40	**0.91	**0.89
13	**0.77	**0.64	27	**0.95	**0.85	41	**0.86	**0.81
14	**0.81	**0.80	28	**0.86	**0.68	42	**0.82	**0.84

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه تتراوح بين (0.95-0.70) كما تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية بين (0.90-0.53) وجميعها قيم دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014). وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق.

#### ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة، وتم احتساب ثبات الاختبار، وتم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات، ويبين الجدول (4) قيم معاملات الثبات للمجالات وللاستبانة ككل.

#### الجدول (4)

##### قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة الكلية

كروناخ ألفا	مجالات الاستبانة
0.84	الثقة بالنفس
0.95	الرؤية المستقبلية
0.97	التفكير المبني على المخاطر
0.96	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير
0.98	القيادة الملهمة ككل

يبين الجدول (4) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.97-0.84) للمجالات، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، والإشارة إلى أنها قيم مقبولة إحصائياً، أي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

## تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة تدرّيج ليكرت الخماسي لأداة الدراسة (الاستبانة)، حيث حدد خمسة مستويات لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس وهي: كبيرة جداً وتعطى الوزن (5)، كبيرة وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، قليلة وتعطى الوزن (2)، قليلة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة الفئات المتساوية التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرّيج} - \text{الحد الأدنى للتدرّيج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على درجة ممارسة القيادة الملهمة:

درجة منخفضة من (1.00-2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

## متغيرات الدراسة

### أولاً: المتغيرات الأساسية

- الجنس وله فئتان (ذكر، انثى)
- المؤهل العلمي ولها مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)
- السلطة المشرفة ولها مستويين (قطاع حكومي، قطاع خاص)
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

## ثانياً: المتغير الثانوي

ويتمثل في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني.

## إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق هدف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
- التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا.
- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام الحوسبة (Google Forme).
- تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.



- مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية تربية لواء الجامعة التابعة والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات وتدقيقها، للتأكد من صلاحيتها، لأغراض التحليل الإحصائي.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS).
- تفسير النتائج النهائية ومناقشتها.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يوضح هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لتقديرات المعلمين على مجالات الاستبانة والاستبانة الكلية، ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة لتقديرات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	المجال
مرتفعة	0.72	3.76	الثقة بالنفس	1	1
مرتفعة	0.86	3.75	الرؤية المستقبلية	2	2
مرتفعة	0.92	3.74	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	3	4
مرتفعة	0.88	3.68	التفكير المبني على المخاطر	4	3
مرتفعة	0.80	3.73	القيادة الملهمة ككل		

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.80) وجاءت درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس للمجالات الفرعية على النحو الآتي: جاء مجال

(الثقة بالنفس) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة مرتفعة ، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (التفكير المبني على المخاطر) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على كل مجال من مجالات الاستبانة، والجداول (9،8،7،6) توضح ذلك.

#### المجال الأول: الثقة بالنفس

##### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الثقة بالنفس) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يطوّر مدير المدرسة مهاراته من خلال مواكبة المستجدات في الميدان التربوي.	4.02	0.93	مرتفعة
5	2	يفوض مدير المدرسة المهام لبعض المعلمين وفقاً لمقدراتهم وتخصصاتهم.	4.01	0.92	مرتفعة
4	3	يؤمن مدير المدرسة بخبرات المعلمين ومقدراتهم.	3.95	0.96	مرتفعة
3	4	يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بأسلوب مناسب.	3.94	0.95	مرتفعة
6	5	يحظى مدير المدرسة بثقة المعلمين.	3.88	1.05	مرتفعة
2	6	يتقبل مدير المدرسة ملاحظات المعلمين بصدق ورحب.	3.87	1.06	مرتفعة
8	7	يقدم مدير المدرسة النصح اللازم للمعلمين.	3.86	0.96	مرتفعة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	8	تمتاز أحكام مدير المدرسة بأنها صحيحة.	3.62	.95	متوسطة
10	9	يعترف مدير المدرسة بأخطائه في العمل.	3.27	1.13	متوسطة
7	10	يمارس مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.	3.22	1.19	متوسطة
الثقة بالنفس (الكلي)					
			3.76	0.72	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الثقة بالنفس) جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.22-4.02)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يطوّر مدير المدرسة مهاراته من خلال مواكبة المستجدات في الميدان التربوي". بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يفوّض مدير المدرسة المهام لبعض المعلمين وفقا لمقدراتهم وتخصصاتهم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعترف مدير المدرسة بأخطائه في العمل" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة متوسطة. في حين جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يمارس مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (1.19) وبدرجة ممارسة متوسطة.

## المجال الثاني: الرؤية المستقبلية

## الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (الرؤية المستقبلية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14	1	لدى المدير رؤية واضحة في القيادة المدرسية.	3.93	0.99	مرتفعة
21	2	يقوم المدير بأعمال تخدم مستقبل المدرسة.	3.87	0.98	مرتفعة
13	3	لدى المدير استراتيجية واضحة لتنفيذ رؤية المدرسة.	3.84	0.96	مرتفعة
20	4	يشجع المدير المعلمين ويحثهم على تطبيق استراتيجيات تدريس حديثة تحقق رؤية المدرسة.	3.83	1.04	مرتفعة
11	5	يضع مدير المدرسة أهدافاً مبنية على استشرافه للمستقبل.	3.82	0.96	مرتفعة
15	6	يستثمر مدير المدرسة تجارب المدارس الأخرى في تطوير مدرسته.	3.79	1.00	مرتفعة
16	7	لديه مقدرة على تحويل الأفكار النظرية إلى أفعال لتحقيق الإبداع والابتكار في المدرسة.	3.73	1.05	مرتفعة
18	8	يشجع المدير المعلمين على ممارسة المهام القيادية.	3.69	1.08	مرتفعة
19	9	يعمل المدير على توفير رؤية مشتركة تتميز بدعم المعلمين.	3.65	1.07	متوسطة
17	10	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين.	3.61	1.06	متوسطة
12	11	يشارك المدير المعلمين في صياغة أهداف المدرسة.	3.57	1.09	متوسطة
		الرؤية المستقبلية (الكلية)	3.75	0.86	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال

(الرؤية المستقبلية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.57-3.93)، وجاءت الفقرة رقم(14) التي تنص على "لدى المدير رؤية واضحة في القيادة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يقوم المدير بأعمال تخدم مستقبل المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يحدد المدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة متوسطة. في حين جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين في صياغة أهداف المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.57) وانحراف معياري(1.09) وبدرجة ممارسة متوسطة.

### المجال الثالث: التفكير المبني على المخاطر

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمه لدى مديري المدارس في

لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال (التفكير المبني على المخاطر) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	1	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في المدرسة.	3.78	0.97	مرتفعة
22	2	يضع مدير المدرسة الحلول المناسبة للمخاطر المترتبة على التغيير.	3.77	0.97	مرتفعة
23	3	يضع مدير المدرسة خططاً مناسبة لمواجهة المخاطر المتوقعة.	3.73	0.98	مرتفعة
24	4	يعمل مدير المدرسة على إيجاد فرص جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية والمخاطر المحتملة.	3.71	0.97	مرتفعة
26	5	يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات ذات	3.70	0.98	مرتفعة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		العلاقة ببيئة العمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.			
29	6	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تحيط بالمدرسة.	3.68	1.02	مرتفعة
30	7	يترجم المدير رؤية المدرسة ورسالتها إلى مصطلحات تساعد في مواجهة المخاطر المستقبلية.	3.67	1.00	متوسطة
32	8	يضع المدير معايير واضحة لتقييم الإجراءات لمعالجة المخاطر المتوقعة.	6.66	1.02	متوسطة
31	9	يضع مدير المدرسة خطة بديلة وشاملة لمواجهة المخاطر.	3.65	1.02	متوسطة
27	10	يضع مدير المدرسة الحلول والبدائل لمواجهة المخاطر المتوقعة في المستقبل.	3.63	1.02	متوسطة
28	11	يتحمل المدير المخاطر المترتبة في العمل في حالة فشلها	3.54	1.10	متوسطة
		التفكير المبني على المخاطر (الكلي)	3.68	0.88	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال (التفكير المبني على المخاطر) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.54-3.78)، وجاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على "يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في المدرسة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على " يضع مدير المدرسة الحلول المناسبة للمخاطر المترتبة على التغيير" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " يضع مدير المدرسة الحلول والبدائل لمواجهة



المخاطر المتوقعة في المستقبل" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة متوسطة. في حين جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يتحمل المدير المخاطر المترتبة في العمل في حالة فشلها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة ممارسة متوسطة.

#### المجال الرابع: الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير

##### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال (الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
39	1	يغرس مدير المدرسة في نفوس المعلمين الولاء والانتماء للمدرسة.	3.87	1.04	مرتفعة
35	2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار إبداعية لتطوير العمل داخل المدرسة.	3.83	1.04	مرتفعة
33	3	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة وسائل مبتكرة في إنجاز أعمالهم.	3.82	1.03	مرتفعة
37	4	يعمل مدير المدرسة على غرس مبدأ والتطوير المستمر في بيئة العمل.	3.77	1.03	مرتفعة
38	5	يجعل المدير من التغيير شعاراً له في عمله للارتقاء بالمدرسة.	3.76	1.01	مرتفعة
40	6	يشارك مدير المدرسة المعلمين من أجل إحداث التغيير في المدرسة.	3.74	1.04	مرتفعة
41	7	ينطلق المدير في معالجته للمشكلات من خلال المشاكل الواقعية في العمل.	3.73	1.02	مرتفعة
42	8	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الاستفادة من خبراته العملية والأكاديمية.	3.70	1.08	مرتفعة
34	9	يوفر مدير المدرسة بيئة عمل محفزه رغم التحديات.	3.63	1.09	متوسطة
36	10	يوفر مدير المدرسة الوسائل المبتكرة التي تساعد على التغيير والتطوير.	3.62	1.09	متوسطة
		الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير (الكلية)	3.74	0.92	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس لفقرات مجال الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.92)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.62-3.87)، وجاءت الفقرة رقم (39) التي تنص على " يغرس مدير المدرسة في نفوس المعلمين الولاء والانتماء للمدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على " يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار إبداعية لتطوير العمل داخل المدرسة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على " يوفر مدير المدرسة بيئة عمل محفزه رغم التحديات " بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة ممارسة متوسطة. في حين جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على " يوفر مدير المدرسة الوسائل المبتكرة التي تساعد على التغيير والتطوير " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة ممارسة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والسلطة المشرفة، والمؤهل العلمي؟

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

القيادة الملهمة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة) ويبين

الجدول (10) هذه النتائج

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تبعًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، سنوات الخبرة)

الدرجة الكلية	الاعتراف بها كأداة تغيير	التفكير المبني على المخاطر	الرؤية المستقبلية	الثقة بالنفس	المجالات	المستويات	المتغيرات
3.66	3.67	3.63	3.65	3.68	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.85	0.94	0.92	0.94	0.76	الانحراف المعياري		
3.78	3.78	3.71	3.81	3.81	المتوسط الحسابي	انثى	
0.76	0.90	0.84	0.80	0.69	الانحراف المعياري		
3.77	3.78	3.72	3.78	3.79	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.83	0.95	0.89	0.90	0.74	الانحراف المعياري		
3.65	3.64	3.58	3.68	3.69	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.70	0.82	0.81	0.75	0.67	الانحراف المعياري		
3.42	3.36	3.36	3.44	3.53	المتوسط الحسابي	قطاع حكومي	السلطة المشرفة
0.83	0.96	0.89	0.91	0.79	الانحراف المعياري		
3.92	3.97	3.88	3.94	3.90	المتوسط الحسابي	قطاع خاص	
0.72	0.81	0.81	0.77	0.64	الانحراف المعياري		
3.73	3.71	3.72	3.76	3.74	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.75	0.91	0.79	0.83	0.72	الانحراف المعياري		
3.73	3.76	3.66	3.76	3.76	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10	
0.88	0.97	0.99	0.93	0.78	الانحراف المعياري		
3.73	3.75	3.67	3.74	3.77	المتوسط الحسابي	10 سنوات	
0.79	0.89	0.85	0.84	0.69	الانحراف المعياري	فأكثر	

يلاحظ من الجدول (10) أن أعلى متوسط حسابي على الاستبانة الكلية جاء لفئة القطاع الخاص

وبمتوسط حسابي (3.92)، أما مجالات الاستبانة فقد جاءت فئة القطاع الخاص كأعلى متوسط

حسابي (3.97) وجاءت فئة القطاع الحكومي كأدنى متوسط حسابي (3.36). ويلاحظ وجود فروق

ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين على جميع مجالات الاستبانة وللاستبانة الكلية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (11) يوضح ذلك.

### الجدول (11)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة وسنوات الخبرة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	الثقة بالنفس	0.610	1	0.610	1.245	0.265
	الرؤية المستقبلية	2.687	1	2.687	3.929	*0.048
	التفكير المبني على المخاطر	0.791	1	0.791	1.116	0.292
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	0.343	1	0.343	0.442	0.507
	الدرجة الكلية	0.976	1	0.976	1.657	0.199
المؤهل العلمي	الثقة بالنفس	0.798	1	0.798	1.628	0.203
	الرؤية المستقبلية	2.040	1	2.040	2.982	0.085
	التفكير المبني على المخاطر	1.899	1	1.899	2.680	0.102
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	1.722	1	1.722	2.216	0.137
	الدرجة الكلية	1.588	1	1.588	2.697	0.101
السلطة المشرفة	الثقة بالنفس	3.715	1	3.715	7.575	*0.006
	الرؤية المستقبلية	8.305	1	8.305	12.144	*0.001
	التفكير المبني على المخاطر	7.923	1	7.923	11.180	*0.001
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	11.300	1	11.300	14.544	*0.000
	الدرجة الكلية	7.569	1	7.569	12.857	*0.000
سنوات الخبرة	الثقة بالنفس	0.362	2	0.181	0.369	0.691
	الرؤية المستقبلية	0.474	2	0.237	0.346	0.708
	التفكير المبني على المخاطر	0.431	2	0.215	0.304	0.738
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	0.336	2	0.168	0.216	0.806
	الدرجة الكلية	0.283	2	0.142	0.241	0.786

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخطأ	الثقة بالنفس	184.370	376	0.490		
	الرؤية المستقبلية	257.143	376	0.684		
	التفكير المبني على المخاطر	266.454	376	0.709		
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	292.138	376	0.777		
	الدرجة الكلية	221.369	376	0.589		
الكلية	الثقة بالنفس	209.279	399			
	الرؤية المستقبلية	297.138	399			
	التفكير المبني على المخاطر	308.516	399			
	الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير	337.934	399			
	الدرجة الكلية	257.699	399			

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على

الاستبانة الكلية وفي جميع المجالات، كما يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير

الجنس عند مجال الرؤية المستقبلية، وبالعودة إلى جدول (10) تبين أن الفروق كانت لصالح الإناث.

كما يبين الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة

ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على جميع المجالات وعلى

الاستبانة الكلية، وبالعودة إلى جدول (10) تبين أن الفروق لصالح القطاع الخاص.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل استعراض لنتائج الدراسة ومناقشتها، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يأتي توضيحاً لذلك؟

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، كما يبين الجدول رقم (5)، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن مديري المدارس يتمتعون بسمات وصفات القيادة الملهمة، والتي تساعدهم على طرح الأفكار الإبداعية المبتكرة لرفع مستوى مدارسهم والحفاظ عليها في الصدارة، حيث ينعكس أثر ذلك إيجاباً على أداء المعلمين من خلال تدريبهم وتوجيههم ومتابعتهم وتحفيزهم.

ويفسر الباحث ذلك بأن مديري المدارس يحظون بثقة المعلمين، ويقدموا لهم النصح الدائم واللازم، كما يعمل مديري المدارس على حل المشكلات التي تواجه مدارسهم بأسلوب مناسب، بالإضافة أنهم يؤمنوا بخبرات معلميه، ويطلقون الأحكام الصحيحة في العمل، ويعترفوا بأخطائهم ويمتازوا بامتلاك الرؤية الواضحة في إدارة مدارسهم، كما يقوموا بالأعمال التي تعمل على تطوير وتحسين جودة العمل، ويشجعوا معلميه على تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة، مع توفير رؤية مشتركة تتميز بدعم المعلمين وإشراكهم في صياغة الأهداف، فمديري المدارس يستثمرون الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في مدارسهم، كما يغرسوا في نفوس المعلمين الولاء والانتماء وأنهم جزء لا يتجزأ من المدرسة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة رغم كل التحديات التي تواجههم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو غالي (2019) التي أظهرت أنّ مديري المدارس في المرحلة الثانوية يمارسون لقيادة الملهمة بدرجة مرتفعة. ودراسة الفراني (2020) التي أظهرت أن القيادات الجامعية تعمل على طرح الأفكار الإبداعية وتتمتع بسمات شخصية وقدرات خاصة بالقيادة الملهمة، أما دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019) فقد أظهرت أن القيادة الملهمة لها دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي. واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (Hudson, 2013) التي توصلت بأن مستوى القيادة الملهمة جاءت بتقدير عالي لصالح الذكور.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

#### المجال الأول: الثقة بالنفس

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الثقة بالنفس جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت جميع فقرات المجال بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، عدا الفقرات (9)، (10)، (7) جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " يطور مدير المدرسة مهاراته من خلال مواكبة المستجدات في الميدان التربوي " أولاً بدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدير الملهم يدرك أهمية موقعه الوظيفي والمسؤولية التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى أهمية أن يمتلك المدير فكر إداري مميز، فتطوير المدير لذاته يجب أن ينعكس بشكل إيجابي على المعلمين، كما أن القيادة الملهمة تتطلب مواكبة التغيرات المتسارعة للحفاظ على مكانة المدرسة والعمل على تحقيق أهدافها.

كما تبين النتائج أن الفقرة " يمارس مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين " بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يتمتعون بالخبرة الواسعة التي تمكنهم من معرفة متى يستخدم أسلوب الأمر والنهي، كما أن خبرات مديري المدارس تساعدهم في بناء علاقات مع المعلمين قائمة على الاحترام والتشاركية في تحقيق أهداف المدرسة، والابتعاد عن



ممارسة أسلوب النهي والأمر، إلا في الحالات التي تتطلب من مدير المدرسة اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من صعوبة استخدام ذلك الأسلوب، إلا أن المدير يجبر في بعض الأوقات لاستخدامه ويمكن فعلاً وضرورياً، وذلك عند وجود الأزمات والمواقف التي تتطلب قراراً عاجلاً وتوجيهات سريعة، وخصوصاً عندما يمتلك المدير معلومات إضافية عن البقية، ولا يمتلك الوقت للشرح وبيان أسباب اتخاذه للقرار والغاية منه، عندها يتطلب إدراك من المدير بأهمية الموقف وضرورة استخدامه لأسلوب الأمر والنهي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019)، ودراسة الفراني (2020) حيث جاء مجال الثقة بالنفس بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: الرؤية المستقبلية

يبين الجدول (7) أن مجال الرؤية المستقبلية جاء بالمرتبة الثانية بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة، عدا الفقرات (12)، (17)، (19) جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت الفقرة " لدى المدير رؤية واضحة في القيادة المدرسية " أولاً بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزو ذلك إلى إدراك مدير المدرسة وقناعاته بأهمية امتلاك رؤية واضحة ومحددة لقيادة مدرسته، وهذا ينعكس على أداء المعلمين وأدوارهم وطبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، كما أن وضوح الرؤية تمكنه من تأدية دوره بشكل أفضل وفعال ويقوم بمهامه بفعالية، فتساعده في تحديد مسار واتجاه مسيرة التطوير والتحديث في المدرسة، كما أن رسم خارطة المدرسة المستقبلية تكمن بوضع الخطط الجيدة ذات الرؤية الواضحة التي تعبر عن المدرسة وتطلعاتها في المستقبل، كما أن مديري المدارس يعملوا على مواكبة كل ما هو جديد لتوفير الأفضل لمدارسهم.

وجاءت الفقرة " يشارك المدير المعلمين في صياغة أهداف المدرسة " بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يعملون على وضع الخطط وصياغة الأهداف بمفردهم دون مشاركة المعلمين، وهذا يشكل خطر على المدرسة، حيث أن المعلمين هم الشريك الاستراتيجي والعامل الأول في الميدان الذي يعلم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للمدرسة، التي تساعد في وضع الخطط والأهداف وكيفية تحقيقها، كما يتحمل مديري المدارس المخاطر في فشل تحقيق الأهداف كونها صياغة فردية لا تعبر عن رؤية جميع المعلمين في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019)، ودراسة والفراني (2020) حيث جاء مجال الرؤية المستقبلية بدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: التفكير المبني على المخاطر

يظهر الجدول (8) أن مجال التفكير المبني على المخاطر جاء بالمرتبة الرابعة بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وتراوحت فقرات هذا المجال ما بين درجة ممارسة متوسطة إلى مرتفعة، وحصلت الفقرة " يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في المدرسة " على بدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة مدير المدرسة بأهمية الفرص وكيفية استثمارها من خلال الموارد المتاحة بين يديه، وتوظيفها بشكل يخدم المدرسة، وأن من مهام المدير الملهم العمل دائماً على استثمار كل الفرص التي تساعده في المنظومة التعليمية (المدرسة، والمعلم، والطالب)، وأن السيناريوهات التي توضع وتطرح مسبقاً تمكنه من اكتشاف الفرص وكيفية استثمارها بالطرق الأفضل، فيعمل على تحويل الفرص إلى قصة نجاح وتفوق وتنعكس على المدرسة

كأحد نقاط القوة فيها، وذلك من خلال تقييم هذه الفرص والعائد على المدرسة منها والمخاطر المترتبة عليها.

بينما حصلت الفقرة " يتحمل المدير المخاطر المترتبة في العمل في حالة فشلها " على أدنى متوسط حسابي وبدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة عملية تشاركية، وأن توزيع الأدوار والمهام عنصر أساسي في نجاح المدرسة، وأن القائد الملهم من يشارك المعلمين في تحديد الأهداف والخطط المرسومة، فما يترتب على انجاز الأعمال هو مسؤولية الجميع ولا ينسب النجاح أو الفشل للمدير فقط.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019)، ودراسة الفراني (2020) حيث حصل المجال على درجة مرتفعة.

#### المجال الرابع: الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير

يبين الجدول (9) أن مجال الاعتراف بالمدير الملهم كأداة تغيير جاء ثالثاً بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة عدا الفقرات (34) (36) التي جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " يغرس مدير المدرسة في نفوس المعلمين الولاء والانتماء للمدرسة " أولاً بدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة يدرك قيم الانتماء والولاء، ويعمل على جعلها نهج يتبع في المدرسة، حيث يصبح المعلم مرتبط بالمدرسة بعقله وقلبه ويحرص على نجاح جميع الأعمال والمهام، ويعمل على تحقيق الأهداف وكأنها أهدافه الشخصية، فهذا يبني الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، ويخفف من أعباء العمل ويوجد شعور السعادة داخل المدرسة، فإن الدافع الذي ينبع من نفوس العاملين، يبني هيكل متين للعمل لا يمكن زعزحته، فالمدير الملهم من يغرس حب المدرسة في نفوس

المعلمين ويجعلهم يقدمون كل ما هو جميل لها، ويسعون للإنجاز والارتقاء بمستوى مدرستهم لتكون هي الأفضل والأروع دائماً.

وجاءت الفقرة " يوفر مدير المدرسة الوسائل المبتكرة التي تساعد على التغيير والتطوير " بالمرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود صعوبة في إيجاد الوسائل المبتكرة لعدم معرفتها وقلة مصادر المعلومات الخاصة بها، كما أن بعض الوسائل تحتاج إلى موارد مالية عالية قد لا تتوفر في المدرسة، وهذا يؤثر سلباً على مسيرة التطوير فيها، بالإضافة لعدم توفر الإمكانيات والخصائص اللوجستية المتعلقة بطبيعة المدرسة ومرافقها، كما أن مدير المدرسة غير المدرب على هذه الوسائل قد يشكل عائق كبير يحول دون استخدام هذه الوسائل واعتمادها في المدرسة للانطلاق بتطويرها وتحسين مستواها، فالتطوير والتحسين المستمر يتطلب مهارات عالية ومتابعة دقيقة لكل ما يدور من مستجدات في عالمنا الحالي.

وقد اتفق المجال مع دراسة أبو غالي (2019)، ودراسة الفراني (2020) حيث حصل المجال

على درجة مرتفعة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس، وسنوات الخبرة، والسلطة المشرفة، والمؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري

المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين في المجال الثاني فقط "الرؤية المستقبلية" يعزى

لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وقد يعزى السبب في ذلك أن مديرات المدارس لديهن

اهتمام بالرؤية المستقبلية لمدارسهم بشكل أفضل، إذ يمتلكن رؤية واضحة بالأعمال التي يقمن بها

لتخدم مستقبل المدرسة، ويعملن على وضع الأهداف المبنية على استشراف المستقبل ويستخدمن استراتيجيات واضحة لتنفيذ رؤية المدرسة، بطريقة أفضل من مديري المدارس الذكور.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في المجالات الأول والثالث والرابع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للاستبانة ككل تغزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يعملوا على تطوير أنفسهم من خلال مواكبة المستجدات في الميدان التربوي، وتفويض معلمهم ببعض المهام التي تكسبهم الخبرة في العمل، كما يعمل على إيجاد الفرص الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية والمخاطر المحتملة، ويشارك المعلمين في حل المشكلات التي تحيط بالمدرسة، ويعمل على إيجاد الخطط البديلة لمواجهة ما هو متوقع من مخاطر في المستقبل، ويشجع المعلمين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل، ويحفزهم على تجربة الوسائل الجديدة والمبتكرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو غالي (2019) التي أظهرت أن المعلمين في داخل المدرسة يتعرضون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في إطار التزام الفئتين وتعليمات الإدارة المدرسية. كما اختلفت مع دراسة الفراني (2020) والتي أظهرت أن القيادات الجامعية من كلا الجنسين يقومون بممارسة القيادة الملهمة من منطلق قناعتهم بفوائدها على العاملين.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، على الاستبانة الكلية، وفي جميع المجالات.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ المعلمين في المدارس يهتمون بالقيادة الملهمة مهما كانت درجتهم العلمية باعتبار القيادة الملهمة داعمة لهم من حيث التطوير والتدريب والتوجيه والتحفيز، وهي

بمثابة طريق النجاح لهم للوصول إلى الإبداع والتميز، حيث يعمل المدير على اشراك المعلمين في صنع واتخاذ القرار، وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين واكسابهم خبرات إضافية، وتدريبهم على وضع الخطط التي تبنى من خلال التفكير المبني على المخاطر، وجعل منهج التفكير يعتمد على التغيير المستمر لعملية التحسين. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غالي (2019) التي بينت أن المعلمين بكافة مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية القيادة الملهمة وتوظيفها في المدارس، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الفراني (2020) التي أظهرت أن القيادات الجامعية من حملة المؤهلات العلمية الأعلى هم بحكم خبرتهم في البحث العلمي والاطلاع الموسع أكثر وعياً واقتناعاً بأهمية البحث العلمي ولديهم المعرفة الكافية عنه.

كما أظهرت نتائج السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، على الاستبانة الكلية، وفي جميع المجالات، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ المعلمين أصحاب الخبرة الكبيرة يمتلكون القدرة على تقييم أداء المدرسة ومسيرة التطوير من خلال الخطط السابقة والأهداف التي تحققت وانجزت على أرض الواقع وكان لها أثر إيجابي على المدرسة، أما المعلمين أصحاب الخبرة القليلة فإنه يريد إثبات ذاته وبناء خبرة من خلال العمل مع المدير بفاعلية بتقديم الاقتراحات وإنجاز المهام الموكلة إليه والمشاركة في تقديم كل ما هو جديد في العمل، بالإضافة أن توجيهات وقرارات مديري المدارس تصدر وتوحد على جميع المعلمين في المدرسة دون تحديد أو استثناء أو تمييز حسب سنوات الخبرة في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (2019) التي أظهرت أن إدارة التعليم تصدر القرارات على جميع المعلمين على حد سواء بغض النظر كانت خبرتهم قصيرة أم طويلة.

وفيما يتعلق بمتغير السلطة المشرفة بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير السلطة المشرفة، على الاستبانة الكلية، وفي جميع المجالات، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس الخاصة لديهم اهتمامًا أكثر بالمجالات الأربعة كونها تعود إلى ملكيات تجارية خاصة، وتسلط الضوء على طرق تعامل المدير مع المعلمين مع إمكانية استبداله في حال أخفق في إحدى الجوانب، فتشكل وسيلة ضغط على مديري المدارس الخاصة وتجعلهم يستخدمون القيادة الملهمة بجوانبها المختلفة، كما أنهم يمتلكون الموارد التي تساعدهم على ممارسة القيادة الملهمة بأفضل الطرق، من خلال إمكانية الاستعانة بخبراء في التخطيط والتطوير من خارج المدرسة عند الحاجة، كما يتمكن المدير من طرح الأفكار الإبداعية الجديدة وتنفيذها بشكل مباشر دون الحاجة إلى مرورها بقنوات طويلة تؤخر العمل والبدء به، بالإضافة للمساحة الممنوحة للمدير بتحفيز المعلمين وتكريمهم وتطويرهم من خلال الدورات الخارجية التي تقدم لهم دون مقابل، أما مديري المدارس الحكومية ليس لديهم اهتمام كبير بالمجالات الأربعة، فيعمل على الاهتمام بمجال محدد حسب ما تطلبه الحاجة، ويكون استخدام القيادة الملهمة من دافع شخصي وليس متطلب من العمل كونه يمكن إنجاز المهام بطرق أخرى دون الاهتمام بالمجالات الأربعة، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة أبو غالي (2019) التي بينت أن اختلاف أنماط القيادة التربوية لدى إدارة المنطقة التعليمية، تلعب دور كبير في استخدام النمط القيادي في اتخاذ القرار، فبعض إدارات المناطق التعليمية فقط تضع القرارات وتطالب بالالتزام بها، والأخرى تعمل على مشاركة جميع الأطراف باتخاذ القرار.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

- تشجيع مديري المدارس على توفير الوسائل المبتكرة في مدارسهم التي تساعد وتدعم التغيير والتطوير والتحسين في المدرسة.
- عدم ممارسة أسلوب النهي والأمر في التعامل مع المعلمين.
- مشاركة المدير للمعلمين بصياغة أهداف المدرسة.
- وضع المدير الحلول والبدائل لمواجهة المخاطر المتوقعة للمستقبل
- توفير المدير للوسائل المبتكرة التي تساعد على التطوير والتغيير.
- حث مديري المدارس على إشراك المعلمين في تحديد الأهداف وصياغتها، ورسم الخطط الاستراتيجية للمدرسة.
- زيادة الاهتمام بمجال الرؤية المستقبلية من قبل مديري المدارس الذكور.
- تسليط الضوء على مجال التفكير المبني على المخاطر، من خلال رسم سيناريوهات متوقعة يتم بناء خطة المدرسة الاستراتيجية من خلالها.
- حث مديري المدارس على اعتماد التغيير نهج عمل وأسلوب متبع في المدارس، والذي من شأنه دعم المدرسة لمواكبة التطورات بشكل مستمر.



## المقترحات

- الاهتمام بتدريب المعلمين على القيادة الملهمة من خلال تفويض السلطة والتعلم بالممارسة.
- إجراء دراسات مماثلة لممارسة مديري المدارس أنماط أخرى من القيادة.
- إجراء دراسات مشابهة تناولت درجة ممارسة المعلمين للقيادة الملهمة في المدارس الحكومية والخاصة.
- دعوة وزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام بالقيادة الملهمة داخل المدارس الحكومية، من خلال وضع معايير واضحة وإجراء عمل لتطبيقها، لما لها دور كبير في تطوير وتحسين جودة التعليم على الطلبة والمعلمين والبيئة المدرسية.
- العمل على تشكيل لجان لتطوير وتحسين المنظومة المدرسية، لتحفيز الإبداع والابتكار لدى المعلمين وأشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال المقترحات المقدمة من هذه اللجان.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ال ناجي، محمد عبد الله (2014). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. ط6، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

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

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

الأغا، صهيب، ومحمود، عساف (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات*. ط1، غزة: سمير منصور للطباعة والنشر.

البارودي، منال (2019). *علم استشراق المستقبل*. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

باشا، فاتن (2017). *اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات-دراسة حالة مجمع سونلفار-بسكرة*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر.

بطاح، أحمد، والطعاني، حسن (2016). *الإدارة التربوية-رؤية معاصرة*. ط1، عمان: دار الفكر.

بني حمد، سمير عمر، وحتاملة، حابس محمد (2021)، *(أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين)*، المجلة العربية للنشر العلمي، 29(29)، 322-341.

بوحجي، محمد (2015). *البحث عن الملهمين*. ط1، البحرين: (د. م).

بولدياب، أسماء (2018). *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة (دراسة ميدانية بمتوسطة زيدان صالح وبوحلاس مسعود-تاسوست-جيجل)*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيي جيجل، جيجل، الجزائر.

جاد الرب، السيد (2012). القيادة الاستراتيجية. ط1، القاهرة: دار النهضة للنشر.

الجهني، أحمد (2013). القيادة والإدارة المدرسية-منهج متكامل من النظريات والمناهج العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة في القرن 21. ط2، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الجهني، نعيم بن عطا الله، والقحطاني، شايع بن خالد، ومرسي، مرفت محمد السعيد، والشملان، خالد بن عبد العزيز، والرشيدي، عائض بن خلف (2018). نماذج معاصرة في القيادة. ط1، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

حريم، حسن (2016). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط4، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، ماهر محمد صالح (2017). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. ط2، عمان: دار الكندي.

الحلبي، محمود سمير (2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

خليف، سلطان، ومحمد، ووزيرة (2012)، ((القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي))، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة / جامعة البصرة، 7(1)، 313-348.

دودين، أحمد (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط2، عمان: دار اليازوري.

الديب، إبراهيم (2009). مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرين. ط5، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

الرميدي، بسام (2019)، ((أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية))، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(1)، 340-357.

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

السامري، خالد سعد محمد (2013). القيادة التربوية لدى عمداء الكليات في جمهورية مصر العربية وجمهورية السودان: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

السيبي، قوت بن ناصر بن فراج (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

سرحان، سليمان (2018). القيادة الملهمة والأزمات "مفاهيم معاصرة"، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (2012). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). ط1، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. ط1، عمان: دار طارق للخدمات المكتبية.

سويدان، طارق، وهواري، غياث (2018). مفاهيم وأساسيا القيادة. ط1، الكويت: شركة الإبداع.

شرف الدين، رائد (2016). من القائد إلى القيادة-برنامج التطوير القيادي. برنامج تدريبي، 23 نيسان.

الشهري، محمد منصور (2013). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية).

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

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

الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ضحايي، بيومي محمد (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

الطعاني، حسن أحمد (2012)، ((درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن))، مجلة جامعة دمشق، 28(2)، 453-489.

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

طيب، عزيزة عبد الله، والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم (2016)، ((ممارسة مهارات القيادة لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في المدينة بريدة))، مجلة العلوم التربوية، 2(2)، 87-143.

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

عامر، سامح، وقنديل، علاء (2010). التطوير التنظيمي. ط1، عمان: عماد دار الفكر ناشرون وموزعون.

العامري، صالح، مهدي، والغالي، ظاهر محسن (2007). الإدارة والأعمال. ط1، عمان: دار وائل للنشر.

عبد الحافظ، سارة (2017). أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي-دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

عبد العزيز، أحمد (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية لجمهورية مصر العربية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.

العجمي، محمد (2015). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العرفان، أمثال حمد (2019)، *(واقع ممارسة القيادة التغيير في مؤسسات العليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها)*، مجلة التربية لكلية التربية بسوهاج، 62(62)، 163-184.

العزام، ميسم فوزي (2016)، *(درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين)*، مجلة العلوم التربوية/الجامعة الأردنية، 43(3)، 283-1298.

عسيلان، بتسام عبد الله عباس (2017). *درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عطوي، جودت عزت (2014). *الإدارة المدرسية - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علوان، سهام أحمد محمد (2021)، *(القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق)*، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، (45) (الجزء الرابع).

العمرى، إسماعيل (2019). *القيادة الملهمة روح وإصرار وإرادة*. ط1، جدة: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سليمان (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، عواد بن صغير (2012). *فعالية برنامج إرشادي في تنمية الثقة بالنفس لدى الأيتام بالمرحلة المتوسطة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عواد، عمرو (2015)، *(تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاج-دراسة ميدانية)*، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، 45(3)، 231-271.

عودة، أحمد (2014). *القياس والتقويم في العملية التدريسية*. ط2، إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عويضة، عائشة عبد الرزاق (2021). القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، والفاضل، محمد محمود العوده (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الحامد.

عبيروت، مصطفى محمد مصطفى (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، بنها، مصر.

العيساوي، محمد حميد (2018). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الغامدي، عبد الرحمن بن غرم الله سعد (2014). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

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

الفريجات، هناء محمود، والقضاة، عمر عبد الرحمن (2018)، ((أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها))، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 19(3)، 493-516.

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

قورين، كمال (2015). دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية (SERAMIS). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

كامل، سهاد برقي، ومهدي، حوراء ثامر، وكمونة، علي عبد الأمير (2019)، ((القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة))، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(30)، 35-63.

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

الكعبي، حميد سالم (2014)، ((دور القيادة الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة-دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات))، مجلة دراسات محاسبية ومالية/ جامعة بغداد، 9(27)، 323-353.

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

اللوح، سمير كامل محمود (2017). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

محمد، قريقة (2017). دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية بمدينة الشباب والرياضة لولاية المسيلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

محمد، ماهر أحمد حسن (2013). الإدارة التربوية. ط2، الدمام: مكتبة المنتبي.

المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الملائكة، عبد العزيز محمد (2007). مبادئ ومهارات القيادة الإدارية. ط1، جدة: دار العلم.

منصور، سمية، ووزان، روان (2016)، ((مستوى ضغوط العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات-دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية))، مجلة جامعة تشرين للدراسات والأبحاث، 38(3)، 389-417.



منصور، مراد (2016). القيادة التحويلية سبيلك للوصول إلى القمة. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، السعودية.

الموسوي، ميمونة مهدي محمد، عبود، أنوار هاشم (2020)، ((تأثير القيادة الملهممة في الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)))، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(35)، 197-215.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amanchukwu (2015). Gstanley, and N ololube. *A Review of leadership theories, principles and styles and their Relevance to Educational Management*.
- Gichuhi, J. & Karuoya , L. (2017). Roke of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. *EPH International Journal of Business & Management Science*, 3(9), 01-13.
- Harwich, M., & whipped (2016). *leaders who inspire A2lst century approach to developing your talent*.
- Hudson, P. (2013). *What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring?. Open Journal of Leadership*, 2(4), 87-94.
- Joshi, S. et al. (2009). "Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically". *Organization Science*.
- Joyce, j.(2009). *Inspiration manager: How to build relationships that deliver results*. Pearson: prentice Hall Business.
- Maxwell, johan (2011). *Attributes of Inspirational Leaders*. inspirational leaders.
- Newlands, Murray (2015). *7 Characteristics of Inspiring Leaders*.
- PAPIN, Robert (1995). *L'art de diriger*, Dunod.
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). *Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model"*.
- Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). "Leaderdhip and working in teams", *Surgery (Oxford)*, 38(10), 664-669.
- Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A. (2017). *Building an inspirational leadership standard for administrative leaders to manage sports activity Sports clubs. The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 5(1), 55-65.

Seidman (2010): "*Inspirational Leadership*", LRN corporation.

Turhan, N. S., Parlakyildiz, B., Arslan, N., Gocen, G., & Bingo, T. Y. (2019). *A Research on the Characteristics of the Inspiring Teacher. International Journal of Educational Methodology*, 5(1), 1-18.

## المحلقات

الملحق رقم (1)  
الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة الشرق الأوسط  
كلية الدراسات العليا

الاستبانة

الدكتور / الدكتورة المحترم ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة تهدف للكشف عن " درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، وستتعامل بسرية تامة لتحقيق هدف الدراسة، تم بناء هذا الاستبيان المكون من (48) فقرة.

ولما عُرف عنكم من خبرة علمية ونظرية متميزة في مجال البحث العلمي فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها، راجيا منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمقياس التي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أي فقرة ترون ضرورة وجودها والذي سوف يعتمد ميزان ليكرت الخماسي.

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
-----------	-------	--------	-------	-----------

شاكر لكم حسن تعاونكم....

الباحث

محمد جمال رزق رزق

## بيانات المحكم:

	التخصص		الاسم الثلاثي
	جهة العمل		الرتبة

## أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

1) النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى 2) سنوات الخبرة:  1 سنة - 5 سنوات  5 سنوات - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات3) المؤهل العلمي: بكالوريوس  دراسات عليا 4) السلطة المشرفة: قطاع حكومي  قطاع خاص

## ثانياً: مقياس القيادة الملهمه

- يرجى قراءة كل فقرة بدقة ووضع إشارة (✓) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	ملاحظات
		واضحة	غير واضحة		
<b>البعد الأول: الثقة بالنفس</b>					
1.	يسعى مدير المدرسة لتطوير نفسه من خلال مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل.				
2.	يتقبل مدير المدرسة ملاحظات المعلمين بصدر رحب.				
3.	مدير المدرسة لديه رؤية واضحة في القيادة تستند إلى خطط وأهداف محددة.				
4.	يعمل مدير المدرسة على حل المشكلات التي تواجهه اثناء العمل بطريقة مناسبة.				
5.	لديه القدرة للسيطرة على تصرفاه عند الغضب.				
6.	يعتبر مدير المدرسة قدوة في سلوكه وافعاله.				
7.	يستمع مدير المدرسة لاقتراحات وآراء المعلمين باهتمام.				
8.	يتمتع مدير المدرسة بصفات شخصية وقوة تأثير في المعلمين				
9.	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وخبراتهم.				
10.	يناقش مدير المدرسة المعلمين بالأدوار الوظيفية المطلوبة منهم.				
11.	يقوم مدير المدرسة بتقويض المعلمين في بعض المهام وفقا لقدراتهم.				
12.	يمتلك مدير المدرسة ثقة المعلمين وإعجابهم.				
13.	يدرك مدير المدرسة بأن المعلمين على معرفة بجهوده.				
14.	يقوم مدير المدرسة بالرد على ملاحظات واستفسارات المعلمين بكافة الأوقات.				
<b>البعد الثاني: الرؤية المستقبلية</b>					
1.	يضع مدير المدرسة اهدافا قادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية.				
2.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة اهداف المدرسة.				
3.	يعمل مدير المدرسة على توفير طرق واضحة				

					حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات.
					4. يعمل على متابعة الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف مع جهات الاختصاص.
					5. يطلع على التجارب الأخرى الناجحة ويستثمرها في المدرسة.
					6. يشارك تجاربه السابقة لتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية.
					7. لديه قدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال لتحقيق الإبداع والابتكار.
					8. يعمل على تشجيع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي قد تواجههم.
					9. يعمل على تلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
					10. يشجع المعلمين على ممارسة المهام القيادية.
					11. يضع مدير المدرسة خطط وقائية وعلاجية لمواجهة المشكلات المتوقعة.
<b>البعد الثالث: التفكير المبني على المخاطر</b>					
					1. يضع مدير المدرسة سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.
					2. يضع مدير المدرسة الاستراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة.
					3. يتوقع مدير المدرسة المخاطر المترتبة على التغيير ويجد حلولاً لها.
					4. يرى أن نقاط الضعف في المدرسة تمثل حجر الأساس للنجاح القادم ومُلهم للأفاق الجديدة.
					5. يقوم مدير لمدرسة ببناء الخطة بالاعتماد على التفكير المبني على المخاطر.
					6. يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في المدرسة.
					7. يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات ذات العلاقة ببيئة العمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.
					8. يوظف مدير المدرسة الفرص والتحديات لخدمة بيئة العمل الخارجية.
					9. يوظف مدير المدرسة نقاط القوة والضعف لخدمة بيئة العمل الداخلية.
					10. يتخذ مدير المدرسة القرارات المناسبة بشأن العمل.



البعد الرابع: الاعتراف بها كأداة تغيير					
					1. يحفز مدير المدرسة المعلمين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز اعمالهم.
					2. يوفر مدير المدرسة بيئة عمل مستقرة رغم التحديات.
					3. يشجع المعلمين على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل المدرسة.
					4. يعمل على توفير الرؤية المشتركة التي تتميز بدعم المعلمين ويحثهم على بداية جديدة وقوية.
					5. يوفر مدير المدرسة بيئة عمل حاضنة للإبداع والتميز
					6. يدعم مدير المدرسة التطوير والتغيير داخل بيئة المدرسة.
					7. يعمل مدير المدرسة على إطلاق العنان لتشجيع المعلمين لتقديم افكار وابتكارات جديدة.
					8. يستثمر مدير المدرسة المشكلات التي تواجهه لتطوير العمل حسب الإمكانيات المتاحة لديه.
					9. يعمل مدير المدرسة على غرس مبدأ التغيير والتطوير المستمر للمعلمين.
					10. يقوم مدير المدرسة بتقديم النصيحة والمساندة في المواقف الصعبة.
					11. يثق مدير المدرسة بالمعلمين وأنهم قادرين على تحمل المسؤولية.
					12. يغرس مدير المدرسة لدى المعلمين الولاء والانتماء للمؤسسة
					13. يسعى مدير المدرسة دائما لتطوير اداء المعلمين من خلال المشاركة بالندوات والمؤتمرات الخارجية.

**الملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين**

مكان العمل	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	
جامعة الشرق الأوسط	إدارة وقيادة تربوية	أستاذ	أ.د. علي حورية	.1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. كاظم عادل الغول	.2
جامعة الشرق الأوسط	الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ مشارك	د. ليلي أبو العلا	.3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. إبراهيم احمد أبو جامع	.4
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	د. خولة حسين عليوة	.5
مدارس الرضوان	قياس وتقويم	أستاذ مساعد	د. محمد صالح الكرامنة	.6
مدارس الرضوان	إدارة تربوية	دكتورة	د. ليلى شحادة شاكر خليف	.7
المدارس العمرية	مناهج وأساليب تدريس	دكتور	د. سامر فائق أبو عيشة	.8
المدارس العمرية	إدارة تربوية	دكتورة	د. فانتن سعيد سعده	.9
المدارس العمرية	قياس وتقويم	مساعد فني	أ. محمد فاروق الجبر	.10

الملحق رقم (3)  
الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط  
كلية الدراسات العليا

الاستبانة ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

عزيزي المعلم/ المعلمة: المحترم/ة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين"، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين، الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة الملهمة من وجهة النظر المعلمين، وتتكون من (42) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، التفكير المبني على المخاطر، الاعتراف بالمدير الملهم كأداة للتغيير)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملء فقرات الاستبانة، وكلية ثقة بأن يتم الاجابة 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.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

محمد جمال رزق رزق

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) فيما ينطبق عليك:

(5) الجنس:  ذكر  أنثى

(6) سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

(7) المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا

(8) السلطة المشرفة:  قطاع حكومي  قطاع خاص

### ثانياً: مقياس القيادة الملهمّة

- يرجى قراءة كل فقرة بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

المجال الأول الثقة بالنفس: ويقصد به قدرة القائد على إصدار الأحكام والقرارات بناءً على المعرفة والخبرة التي يمتلكها من خلال الممارسات السابقة المختلفة، بالإضافة لثقته بنفسه ومبادئه التي تمنحه القوة والثبات أمام المواقف والمشكلات المختلفة.

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	يطوّر مدير المدرسة مهاراته من خلال مواكبة المستجدات في الميدان التربوي.					
2.	يتقبل مدير المدرسة ملاحظات المعلمين بصدر رحب.					
3.	يقوم مدير المدرسة بحل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بأسلوب مناسب.					
4.	يؤمن مدير المدرسة بخبرات المعلمين ومقدراتهم.					
5.	يفوّض مدير المدرسة المهام لبعض المعلمين وفقاً لمقدراتهم وتخصصاتهم.					
6.	يحظى مدير المدرسة بثقة المعلمين.					
7.	يمارس مدير المدرسة أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.					
8.	يقدم مدير المدرسة النصّح اللازم للمعلمين.					
9.	تمتاز أحكام مدير المدرسة بأنها صحيحة.					
10.	يعترف مدير المدرسة بأخطائه في العمل.					

المجال الثاني الرؤية المستقبلية: السمة التي يتميز بها القائد لقراءة المعطيات الحالية والسيناريوهات المختلفة لبناء الرؤية المستقبلية لديه التي تسهم في تحسين منظومة العمل والأداء ككل.

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
11.	يضع مدير المدرسة أهدافا مبنية على استشرافه للمستقبل.					
12.	يشارك المدير المعلمين في صياغة أهداف المدرسة.					
13.	لدى المدير استراتيجية واضحة لتنفيذ رؤية المدرسة.					
14.	لدى المدير رؤية واضحة في القيادة المدرسية.					
15.	يستثمر مدير المدرسة تجارب المدارس الأخرى في تطوير مدرسته.					
16.	لديه مقدرة على تحويل الأفكار النظرية إلى أفعال لتحقيق الإبداع والابتكار في المدرسة.					
17.	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين.					
18.	يشجع المدير المعلمين على ممارسة المهام القيادية.					
19.	يعمل المدير على توفير رؤية مشتركة تتميز بدعم المعلمين.					
20.	يشجع المدير المعلمين ويحثهم على تطبيق استراتيجيات تدريس حديثة تحقق رؤية المدرسة.					
21.	يقوم المدير بأعمال تخدم مستقبل المدرسة.					

المجال الثالث التفكير المبني على المخاطر: يعمل القائد من خلال التفكير المبني على المخاطر على وضع السيناريوهات المختلفة ورسم الخطط الاستراتيجية لبناء الرؤية المستقبلية، معتمداً على التغيرات والمخاطر والمشكلات المتوقعة مستقبلاً.

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
22.	يضع مدير المدرسة الحلول المناسبة للمخاطر المترتبة على التغيير.					
23.	يضع مدير المدرسة خططاً مناسبة لمواجهة المخاطر المتوقعة.					
24.	يعمل مدير المدرسة على إيجاد فرص جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية والمخاطر المحتملة.					
25.	يستثمر مدير المدرسة الفرص المتاحة التي من شأنها تطوير العمل في المدرسة.					
26.	يقوم مدير المدرسة بجمع المعلومات ذات العلاقة ببيئة العمل ويعتبرها جوهر التخطيط المستقبلي.					
27.	يضع مدير المدرسة الحلول والبدائل لمواجهة المخاطر المتوقعة في المستقبل.					
28.	يتحمل المدير المخاطر المترتبة في العمل في حالة فشلها					
29.	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تحيط بالمدرسة.					
30.	يترجم المدير رؤية المدرسة ورسالتها إلى مصطلحات تساعد في مواجهة المخاطر المستقبلية.					
31.	يضع مدير المدرسة خطة بديلة وشاملة لمواجهة المخاطر.					
32.	يضع المدير معايير واضحة لتقييم الإجراءات لمعالجة المخاطر المتوقعة.					

المجال الرابع الاعتراف بالمدير المُلم كآداة للتغيير: أن يعمل القائد على غرس فكرة التغيير والتجديد المستمر لدى العاملين، وأن التطوير يتطلب الإبداع والأفكار المضيئة التي ترفع من سوية الموظف والعمل، لتحقيق الرؤية الإبداعية والتقدم بكافة المجالات في المؤسسة

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
33.	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تجربة وسائل مبتكرة في إنجاز أعمالهم.					
34.	يوفر مدير المدرسة بيئة عمل محفزه رغم التحديات.					
35.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار إبداعية لتطوير العمل داخل المدرسة.					
36.	يوفر مدير المدرسة الوسائل المبتكرة التي تساعد على التغيير والتطوير.					
37.	يعمل مدير المدرسة على غرس مبدأ والتطوير المستمر في بيئة العمل.					
38.	يجعل المدير من التغيير شعارا له في عمله للارتقاء بالمدرسة.					
39.	يغرس مدير المدرسة في نفوس المعلمين الولاء والانتماء للمدرسة.					
40.	يشارك مدير المدرسة المعلمين من أجل إحداث التغيير في المدرسة.					
41.	ينطلق المدير في معالجته للمشكلات من خلال المشاكل الواقعية في العمل.					
42.	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الاستفادة من خبراته العملية والأكاديمية.					



## الملحق رقم (4)

### كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية التعليم الخاص

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/ 931

التاريخ: 2022/02/02

السيد محمد علوان المحترم  
مدير التعليم الخاص

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُساهم في تأدية الجامعة لإلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب محمد جمال رزق رزق ورقمها الجامعي (402020105) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ والذي يتولى القيام بجمع بيانات من وزارة التربية والتعليم في المدارس الخاصة في لواء الجامعة؛ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنَّ المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة  
جامعة الشرق الأوسط  
مكتب رئيس الجامعة  
عمان - الأردن  
MEU  
أ.د. جمال المحادين  
Office of the President  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

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



www.meu.edu.jo

## الملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لقسم الإشراف التربوي / لواء الجامعة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الترقيم: در/خ/ 532

التاريخ: 2022/02/02

السيد احمد يحيى رامز كوكش المحترم  
رئيس قسم الإشراف التربوي / لواء الجامعة

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة إلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالب محمد جمال رزق رزق ورقمها الجامعي (402020105) المسجل في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية / كلية العلوم التربوية؛ حيث سيقوم بجمع بيانات من وزارة التربية والتعليم و بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة ؛ لاستكمال رسالته الجامعية والموسومة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين"، علماً أنَّ 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 المحترم  
جامعة الشرق الأوسط  
مكتب رئيس الجامعة  
عمان - الأردن  
MEU  
Amman-Jordan  
Office of the President  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

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



www.meu.edu.jo

## الملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا المعلومات،  
وإدارة التعليم الخاص، ومديرية التربية والتعليم للواء الجامعة



الرقم: .....  
التاريخ: ١١٠/٣/١١٦٥٧  
١٢ شعبان ١٤٤٣  
الموافق: ٢٠٢٠-٢٠٢٠/٠٣/٠٣

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛

فأرجو العلم بأن الطالب محمد جمال رزق رزق يقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم/ مديريتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها، والتقيد بأمر الدفاع رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢١، 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

عبدالله علي حسونه

عبدالله علي حسونه  
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

الملكية الأردنية الهاشمية

ماتف: 962 6 5607181 + تآكن: 962 6 5666019 + ص. ب: 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)

## الملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة إلى مديري المدارس (الحكومية) ومديراتها

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة



الرقم : ٤٤٩ / ١٠٦ / ١٤  
التاريخ : ١٤ / ٣ / ٢٠٢٢ م  
الموافق : ١٤ / ٣ / ٢٠٢٢ م

مديري المدارس ( الحكومية ) و مديراتها


الموضوع : البحث التربوي  
و الطالب / محمد جمال رزق رزق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

أرفق طيا كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٦٥٧/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٢/٣/١٤ م المتضمن ( البحث التربوي ) راجيا الاطلاع وتسهيل مهمته ، مع ضرورة مراعاة تعليمات البروتوكول الصحي والسلامة العامة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

  
مدير الشؤون التعليمية والتربية  
د. نضادة أبو قاسم

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية مع المرفقات  
- نسخة / رئيس قسم الاشراف التربوي مع المرفقات  
- نسخة / عضو قسم الاشراف مع المرفقات  
- نسخة / الديوان مع المرفقات  
المرفقات :  
كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٦٥٧/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٢/٣/١٤ م  
عدد الصفحات (٥)

## الملحق رقم (8)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص إلى مديرو المدارس الخاصة ومديراتها في لواء  
الجامعة



وزارة التربية والتعليم

الرقم ٢١٢٠ ١١/١١  
١٤٤٣ شعبان  
التاريخ ٢٠٢٢/٠٣/١٥  
الموافق

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها في لواء الجامعة

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،  
فأرجو اعلامكم بأن الطالب ( محمد جمال رزق رزق ) يقوم باجراء دراسة بعنوان  
" درجة ممارسة القيادة الملهمة لدي مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر  
المعلمين ".  
وسيقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.  
راجياً تسهيل مهمته ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة  
الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير  
الخدمات التنموية بالوكالة

نسخة / مدير الخدمات التعليمية.  
نسخة/ رئيس قسم الاشراف والارشاد  
المرفقات: اداة الدراسة ( ٤ صفحات)

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠١١٨١-٦٥٦٦٦٦٦٦ فاكس: ٠١١٨١-٦٥٦٦٦٦٦٦ ص.ب.١٦٤٦٤٦٤٦ عمان ١١١١١١١١ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo