

دور القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ/ شريفة بنت ناصر بن مرعي القرني

باحثة دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية .جامعة دمنهور
المجلد السابع عشر - العدد الرابع (أكتوبر) الجزء الثاني، لسنة ٢٠٢٥م**

دور القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات

أ/ شريفة بنت ناصر بن مرعي القرني^١

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى معرفة درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٧١٢) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها جاءت متوسطة، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها.

وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات من بينها: عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديرات المدارس لإكسابهن مهارات القيادة الملهمة، وتعزيز التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، التميز التنظيمي، مديرات المدارس.

^١ باحثة دكتوراه، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

The role of inspirational leadership among school principals in Abha Province and its relationship to organizational excellence from the perspective of female teachers

SHARIFAH NASSER MARAI ALQARNI

PhD researcher, Department of Educational Leadership and Policy,
College of Education, King Khalid University

Email: tshotsho1401@gmail.com

Abstract:

The current research aimed to identify the degree of availability of inspirational leadership among school principals and its relationship to organizational excellence in schools in Abha Governorate. To achieve the research objectives, the descriptive correlational approach was used. The information collection tool was a questionnaire applied to a simple random sample of (712) female teachers. The results of the study indicated that the degree of availability of inspirational leadership among school principals in Abha Governorate was average, and the level of organizational excellence in schools in Abha Governorate was average. There were no differences in the average responses of the research sample regarding the degree of availability of inspirational leadership and the level of organizational excellence in schools in Abha Governorate attributable to the variables of academic qualification, years of experience in education, and educational stage. There was a strong positive correlation between the degree of availability of inspirational leadership among school principals and the level of organizational excellence in schools in Abha Governorate.

The research recommended a some of recommendations, including: holding training courses and workshops for school principals to equip them with inspirational leadership skills and enhance organizational excellence in schools in Abha Governorate.

Keywords: Inspirational leadership, organizational excellence, school principals

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التحديات والمتغيرات نتيجة التقدم المعرفي الهائل، والتي أحدثت تغيرات عديدة في جميع مجالات الحياة، ولا سيما المجال التعليمي، مما يشكل تحدياً للمؤسسات التعليمية في مواجهتها حتى تحقق أهدافها الموكلة إليها.

ويتطلب مواجهة تلك التحديات وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات فاعلة، لأن المؤسسات التعليمية لم تعد مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار (منصور، ٢٠٢٠).

ولم تعد الأساليب القيادية التقليدية كافية لمساعدة المؤسسات التعليمية على الدخول إلى دائرة التنافسية، مما يحتم عليها استخدام استراتيجيات مقصودة والأخذ بما هو متاح من أساليب قيادية معاصرة بغية تحقيق الأهداف الموكلة إليها ومن هذه الأساليب الحديثة أسلوب القيادة الملهمة (عمر، ٢٠٢٠).

وللقيادة الملهمة أهمية خاصة في تحقيق المؤسسات لأهدافها، لما لها من تأثير كبير في كافة عناصرها، ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، ويقوم القائد الملهم بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي (السلمي، ٢٠٠١).

وتعد القيادة الملهمة أحد الأساليب القيادية ذات الأهمية الكبرى، ومن الحقول الواعدة في تنمية وتقدم المؤسسات ولا سيما المؤسسات التعليمية (أبو جربوع، ٢٠٢٢). وتركز القيادة الملهمة على الرؤى والمشاعر والقيم والاستثارة الفكرية لدى الأفراد؛ إذ يعمل القادة الملهمون على إيجاد رؤية واضحة مقبولة، ويقنعون تابعيهم بمشاركتها، ويرسخون قيم العمل الأساسية، ولديهم توقعات عالية لنجاح التابعين في ظل مناخ ديمقراطي يسمح للآخرين إذا ما أخطئوا أن يتعلموا من أخطائهم وتصويبها (Bonau, 2017).

والقيادة الملهمة طموح يصبو إليه الكثيرون من قادة المؤسسات، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين نافذة ويتعلم من التجارب السابقة سواء الناجحة أو الغير ناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجاراته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة العالية والعزائم القوية والأفكار الإبداعية يحترفون فن صناعة الإنجازات والنجاحات (البارودي، ٢٠١٩).

ولأهمية تبني أساليب قيادية حديثة في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية فقد أكدت رؤية ٢٠٣٠ على ضرورة النهوض بالمستوى التعليمي من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة على مواجهة التطورات العالمية، ومنتجات تعليمية مؤهلة لمتطلبات سوق العمل، ورفع القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم (الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ولأهمية تطبيق القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية فقد أوصت دراسة الفراني (٢٠٢٠) بضرورة العمل على تشجيع الابتكار والإبداع من أجل تهيئة صف قيادة جديد من القادة الملهمين.

وتستمد القيادة الملهمة أهميتها من كونها أحد أنماط القيادة التي تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة، حيث تمثل أحد نقاط القوة التي تمكن المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة، وتساهم في رفع مستوى أداء العاملين، وتوفر مناخ ملائم للإبداع والابتكار، وتساهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز التنظيمي (محمد وإمام، ٢٠٢١).

يعد التميز التنظيمي غاية تسعى إليه جميع المؤسسات لتحقيقه بعد القيام باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية والاستراتيجية الحديثة المطبقة في النظام التعليمي حالياً، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات والمعوقات والصعوبات التي يمكن أن تقابلها. فالتميز هو غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه (البكري، ٢٠٢١).

وللتميز التنظيمي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المؤسسات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء، وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة، وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشكلات التي تواجه مؤسساتهم (الغامدي، ٢٠١٨).

والتميز التنظيمي يجعل المؤسسات قادرة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات، وإن امتلاك إدارة التميز وتفعيلها هو الطريق لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتغيير الدائم (السلمي، ٢٠٠٢).

ولأهمية تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة بدرخان (٢٠١٨) بضرورة الاهتمام بثقافة التميز ونشرها وبث الوعي والفائدة حول كيفية تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

ويعبر التميز التنظيمي عن القدرة المتفوقة للمنظمة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها وحل مشكلاتها وجودة منتجاتها وخدماتها واستغلال الإمكانيات غير المستغلة والفرص الحاسمة بما يتجاوز الآخرين ويحقق الأهداف، وفق استراتيجية فعالة ورؤية موحدة تتناغم فيها القيادة الداعمة والعاملون والعوامل التنظيمي التي تتيح المرونة اللازمة لهيكل المنظمة للاستجابة للمتغيرات في إطار ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعلم والإبداع والتحسين المستمر بما يكفل التميز المستمر عن باقي المنظمات (العلي، ٢٠١٦).

ونظراً لأهمية القيادة الملهمة والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد جاء البحث الحالي لمعرفة دور القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها.

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات التربوية مجموعة من التحديات التي تدفعها نحو التحديث والتطوير، فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطوير النظام التعليمي، إلا أن نظام الإدارة المدرسية لا يزال دون المستوى المأمول، حيث توجد مجموعة من المشكلات تواجهها الإدارات المدرسية، كقلة القيادات الإدارية المؤهلة، ضعف التقنية الإدارية (خطاب، ٢٠١٥).

ويعاني النظام التربوي في المملكة العربية السعودية كغيره من الأنظمة التربوية في العالم، من تحديات متعددة، وما محاولات إصلاح وتطوير النظام التربوي التي يسعى إليها المسؤولون عن التعليم في المملكة، إلا دليل على أن المملكة العربية السعودية، كغيرها من دول العالم، تعيش حالة التغير والتطور في أنظمة المجتمع المختلفة المحيطة بالنظام التربوي مما أثر على معايير القبول والتسامح لدى المجتمع السعودي (العواد، ٢٠٠٩).

ومحاولات إصلاح وتطوير التعليم لن تؤدي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح، وفي مقدمتها قيادة مؤثرة وقادرة على إلهام العاملين في المؤسسات التربوية وتوجيههم نحو أهدافها المنشودة.

حيث تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات وضعت إدارة المدارس أمام واقع جديد يحتاج إلى قيادة ملهمة تستطيع إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي تواجه الإدارة وذلك لضمان عدم إهدار الوقت، ولم تعد الطرق التقليدية تصلح لتقديم الخدمات في ظل التغيرات الكبيرة التي تعيشها المدارس (كيلاني، ٢٠٢٠).

ويعتد امتلاك مديري مدارس التعليم للقيادة الملهمة أحد متطلبات تطوير الأداء المدرسي ورفع مستوى جودة الخدمة التعليمية، كما أنها تساعد على دعم السلوك الأخلاقي، وتؤثر القيادة الملهمة إيجابياً على إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية، ولها تأثير إيجابي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام، وهو ما تهدف إلى تحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة في الدول وخاصة في المملكة العربية السعودية (نصر، ٢٠٢٢).

ولأهمية القيادة الملهمة في المؤسسات التربوية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة أوصت دراسة أحمد (٢٠٢٣) إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة الملهمة والتدريس الإبداعي لدى مديري المدارس، وأوصت دراسة الغامدي (٢٠٢٤) بضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين حول أساليب القيادة الملهمة بما في ذلك التواصل الفعال، وتحفيز المعلمين، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية.

وعلى الرغم من أهمية القيادة الملهمة في الارتقاء بالمؤسسات التربوية إلا أن بعض الدراسات كدراسة عسيري (٢٠١٨) على ضعف قدرات مديري المدارس الثانوية في استشراف التوجهات المستقبلية للمدرسة وإيجاد بيئة مناسبة للتشارك المعرفي، ودراسة المسلط (٢٠٢٣) أكدت على أن درجة ممارسة مديري المدارس بمدينة أبها للقيادة الملهمة جاءت متوسطة.

وتعد القيادة الملهمة مصدر إلهام لفريق العمل وحثهم على المشاركة بنشاط وتجاهل المصالح الذاتية للأفراد لصالح الأهداف المشتركة، وتضمن التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين القائد وفريق العمل، وتساعد على تحقيق التميز التنظيمي (نصر، ٢٠٢٢).

حيث يعمل التميز التنظيمي على تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة القوية والمتسارعة، وتوفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والصعوبات، وزيادة الدقة في أعمال المؤسسة، واختيار أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين العمليات والمنتجات، وتسهيل عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات (الأخضر، ٢٠١٩).

كذلك يساهم في تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، وفهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل المدارس وخارجها، وتحفيز العاملين ودفعهم معنوياً ونفسياً (الزيان، ٢٠٢١).

ولأهمية التميز التنظيمي فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة العلي (٢٠١٦) على ضرورة تحفيز المؤسسات التعليمية على التنافس فيما بينها بغية تجويد أدائها والارتقاء بمستوياتها، واعتماد نظام الجوائز التنافسية، ودراسة بدرخان (٢٠١٨) بضرورة الاهتمام بثقافة التميز ونشرها، وبث الوعي حول كيفية تطبيق معايير التميز وبناء ثقافة تميز تنظيمي في المؤسسات التربوية.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية إلا أنه يوجد تباين في نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة العلي (٢٠١٦) حيث أكدت على أن واقع التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية لم يصل إلى حد المأمول، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) أكدت على أن التميز التنظيمي في جامع أم القرى جاء متوسطاً.

ومن خلال عمل الباحثة كمديرة مدرسة ومشرفة تربوية فقد لاحظت قصوراً في العملية التعليمية من خلال الحصول على نتائج متدنية للطلاب في الامتحانات النهائية، وتردي العلاقة بين مديرات المدارس والمعلمات نتيجة لاستخدام مديرات المدارس لأساليب قيادية تقليدية تعوق المعلمات عن تجويد أدائهم التدريسي.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث في الكشف عن دور القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة البحث:

- ١- ما درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية).
- ٣- ما مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية)؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها؟

أهداف البحث:

١- التعرف على درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات.

٢- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية).

٣- تحديد مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات.

٤- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية).

٥- رصد العلاقة الارتباطية بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

١- تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الملهمة والتميز التنظيمي ودورهما في تحسين أداء المديرين في المؤسسات التعليمية.

٢- حداثة وأهمية موضوع الدراسة حيث تناولت الربط بين متغيرين على درجة من الأهمية في الفكر الإداري الحديث في ظل ندرة الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

٣- تعد الدراسة الحالية إحدى الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة- التي تركز على موضوع القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.

٤- انساق أهدافها مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي أكد في إحدى مبادراته على تنفيذ برامج لتطوير المهارات القيادية لمديري المدارس وزيادة مسؤولياتهم ومساءلتهم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- تزود الدراسة المسؤولين عن التعليم بآليات واضحة تساعد على تنمية القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بما يدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز التنظيمي بالتعليم في مدارس التعليم العام.
- ٢- قد تساعد نتائج البحث في تزويد إدارات التعليم بالمعلومات والبيانات التي تساعد في بناء برامج تدريبية تستهدف مديرات المدارس في مجال القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.
- ٣- إمداد مكاتب التعليم في محافظة أبها بتقييم واقع ممارسات القيادة الملهمة والتميز التنظيمي لدى مديرات المدارس لاتخاذ ما يلزم من إجراءات.
- ٤- إمداد مديرات المدارس بمعلومات حول واقع ممارستهم للقيادة الملهمة لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.

مصطلحات البحث:

١ - القيادة الملهمة Inspirational Leadership :

عُرفت القيادة الملهمة على أنها: القيادة التي تهدف إلى إيجاد رؤية جماعية ملهمة موجهة للمستقبل يمكن للأفراد أن يتبعوها، والقادة الملهمون يقدمون رؤية للمستقبل مع الأخذ بالاعتبار الاهتمامات المشتركة الجماعية (Molenberghs, 2017).

وتعرف الباحثة القيادة الملهمة إجرائياً على أنها: نمط قيادي تقوم به مديرة المدرسة يقود إلى الثقة بالنفس مما يحقق الرؤية المستقبلية والتمكين المهني للمعلمين وإلهامهم والتأثير فيهم، بحيث يجعلهم يحققون أعلى درجات الإنجاز والتميز في عملهم بحماس وثقة، وتقاس بالدرجة الكلية التي ستحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

٢ - التميز التنظيمي Organizational Excellence :

عرف العازمي (٢٠٢١، ص. ٣٧٩) التميز التنظيمي بأنه: "الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة".

وتعرف الباحثة التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: أسلوب تتبناه المدارس الحكومية بمحافظة أبها، من أجل التفوق في أدائها بشكل إستراتيجي وعبر زيادة فعالية أدائها وحل مشكلاتها، وذلك لتحقيق أهدافها بشكل فعال من أجل تميزها عن بقية المدارس، ويقاس بالدرجة الكلية التي ستحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دور القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي بمدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- الحدود البشرية: تم التطبيق على المعلمات في مدارس محافظة أبها.

٣- الحدود المكانية: تم التطبيق في مدارس محافظة أبها.

٤- الحدود الزمانية: تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي: ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥.

الإطار النظري:

أ- القيادة الملهمة:

مفهوم القيادة الملهمة:

تنوعت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة الملهمة نظراً لأهميتها وتنوع المنطلقات الثقافية للمختصين والباحثين في المجال التربوي، ومن بين هذه التعريفات ما أشار إليه شانجي (Chuang, 2013) بأنها: قدرة القائد على إحداث تغيير ذاتي إيجابي بداخل تابعيه، وإدارة وقتهم بفعالية، والتعامل معهم بمصادقية ووضوح، والتزامه الشفافية عند تعريفه نفسه، وحرصه على التجديد المستمر لعملية التواصل معهم وتحفيزهم.

كما تم تعريف القيادة الملهمة على أنها: القيادة التي تهدف إلى خلق رؤية جماعية ملهمة موجهة نحو المستقبل، ويمكن للأفراد أن يتبعوها، حيث يقدم القادة رؤية مستقبلية، ويعطون مزيداً من الاهتمام للأهداف المشتركة الجماعية (Molenberells, 2017).

في حين عرف حراشة وآخرون (Harahsheh et al., 2021) القيادة الملهمة على أنها: "عملية التأثير الاجتماعي ومجموعة من السمات التي يستخدمها القادة لحشد دعم الأفراد والفرق وجذب أتباعهم، بهدف خلق الالتزام بالعمل، والتغيير، وتمكينهم من العمل لتحقيق هدف مشترك، وتتضمن تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو رؤية مشتركة وتعزيز الحماس وتشجيع النمو الشخصي".

بينما تم تعريف القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية على أنها: "قدرة القائد على تحفيز فريقه على إحداث تغيير إيجابي ذاتي، والتجديد المستمر بين العاملين وحفزهم لتحقيق الابتكار والإبداع في مدارس التعليم العام، وفي إطار رؤية مدرسية مشتركة يتبنّاها القائد وفريقه، وخطة عمل لتحقيق هذه الرؤية" (نصر، ٢٠٢٢، ص. ٢٥٥).

كذلك عُرِفَت القيادة الملهمة على أنها: "مجموعة الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس وتظهر قدراتهم الإدارية والقيادية للعاملين والمجتمع المحلي، وتمكنهم من وضع رؤية مستقبلية مقنعة للمستفيدين من خدمات المدارس التي يديرونها وتدعم مشاركة العاملين في القرارات المدرسية وتنمية معارفهم وخبراتهم التعليمية والإدارية" (آل مسلط، ٢٠٢٣، ص. ٨٧).

ومن خلال ما سبق يتضح أنه على الرغم من تعدد تعريفات القيادة الملهمة إلا أنها تعكس مجموعة من القدرات التي تعمل على إلهام المعلمين، والحرص التام على وجود رؤية مشتركة معهم، وتغليبهم لمصالح المؤسسات التعليمية على مصالحهم الفردية، وتشجيعهم المستمر لترسيخ الثقة مع المعلمين، مع قدرتهم على التأثير فيهم وفق اتصال ملهم ومستمر، ويمكن تعريف القيادة الملهمة بأنها

نمط قيادي يقوم على التأثير لإطلاق طاقات المعلمين، وإيجاد المناخ التنظيمي الإيجابي، ويعزز من الولاء والانتماء ويركز على الاهتمام بالمعلمين لتحقيق أفضل النتائج، باستخدام عمليات إدارية تحقق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفعالية.

أهمية القيادة الملهمة:

نالت القيادة الملهمة أهميتها نظراً لتحقيقها العديد من الأهداف للمؤسسات المختلفة التي طبقتها، وخاصة في ظل التحديات والمستجدات التي واجهتها، وفي ذلك أشار نصر (٢٠٢٢) بأن أهميتها تظهر بشكل أساسي على جميع جوانب العملية الإدارية والتنظيمية وتفاعلات الأفراد العاملين وعلاقاتهم الإنسانية، كما تكمن في مدى رعايتهم والتعامل معهم، باعتبار أن مصدر قوة الأفراد العاملين هو قوة القيادة التي هي مصدر إلهامهم، وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الملهمة في تركيزها المستمر على الرؤية المستقبلية وتحفيز الأفراد العاملين لتحقيق إنجازات عظيمة.

وتعد القيادة الملهمة دافعاً مهماً نحو إحداث التغيير المنشود، والنجاح، وفي الوقت نفسه تعتبر محفزاً لتحقيق الرؤى والأهداف التي يضعها الأفراد والمؤسسات، وتحقق أعلى مستويات الفهم للطبيعة البشرية والسلوك التنظيمي، حيث تقوم على حقيقة أن القادة يؤثرون في تابعيهم بطريقة محددة تعمل على إلهامهم، وتدفع مؤسساتهم للأمام لتحقيق أهدافها واستدامة ذلك فهي لا تقيس النجاح على المدى القصير بل لاستدامته (Awad,2018).

وأوضح منصور (٢٠٢٠) بأن أهمية القيادة الملهمة تتمثل في قدرتها على إدارة المؤسسة بشكل فعال، مع استثمار الفرص والقدرة على التعامل مع المخاطر، وتحقيق الإبداع والابتكار لتشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير، وتطوير وتحسين الأداء وإنجاز الأعمال بجودة عالية، وتحسين قدرات المؤسسة وبنياتها التنظيمية، وزيادة قدراتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

بينما تتمثل أهمية القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية كما أشار الكلبانية والذهلي (٢٠٢٤) بقدرتها في الربط المباشر للمعلم بمهنته، ولذلك فإن للقيادة الملهمة دوراً مؤثراً في عدم التزام المعلم أو ضعف علاقته بمهنته ومدرسته، ويعد هذا النمط من العوامل التنظيمية المؤثرة في التزام المعلمين بمهنتهم.

وأضاف ذكر نصر (٢٠٢٢) كذلك توفر القيادة الملهمة في مدارس التعليم العام عدة فوائد من أهمها:

- دعم السلوك الأخلاقي الإيجابي للعاملين.
- ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية.
- توافر رؤية مستقبلية للمدرسة والحرص على تحقيقها من خلال التخطيط والتنفيذ الناجح.
- توفير الإلهام المؤسسي الداعم للإبداع والابتكار في التعليم.

- دمج المعلمين والعاملين في المشاركة الفعالة في تحقيق الصالح العام.
- تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ويتضح مما سبق أهمية القيادة الملهمة في تحقيق أهداف المدارس وطموحات أفرادها، وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، فالقادة الملهمون يحرصون على الاستفادة من علاقاتهم الإيجابية بينهم وبين تابعيهم في استشارتهم فكرياً، وإلهامهم نحو جعل رؤياهم التنظيمية حقيقة واقعة، بجانب مساعدتهم لتحقيق أقصى ما لديهم من رغبات رغم التحديات والصعاب التي قد تعترضهم داخل المدارس وحثهم على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز المدرسي، وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات الإدارية والفنية والتعليمية التي تواجه المدارس مع توفير الكثير من الموارد المالية لقدرتها على تقليل الهدر.

أبعاد القيادة الملهمة:

تتوعدت أبعاد القيادة الملهمة نظراً لتنوع مفهومها، والدراسات التي تناولت القيادة الرشيدة تباينت في عدد الأبعاد أشار إليها الزائدي (٢٠٢٢) حيث أكد أن هناك من حددها بثلاثة أبعاد مثل بيكر (Baker,2002) فيرى أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الرؤية القوية، القيادة بالمثل، رواية القصص، وهناك من حددها بأربعة أبعاد مثل ولش (Welch,2012) حيث حدد أبعاد القيادة الملهمة في: صياغة المستقبل، وتنمية وتقدير وتشجيع الآخرين، وتوضيح القيم، ووضع وإرساء أفكار للعمل.

وهناك من حددها بخمسة أبعاد مثل موريس (Morris,2005) فقد حددها في خمسة أبعاد هي: السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، والثقة والاعتمادية، والقدرة على التمكين، والاتصالات الجيدة، والانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، وسوف تقتصر الدراسة الحالية على الأربعة أبعاد التي معظم الدراسات اتفقت عليها وهي كالآتي:

١-التوجه الاستراتيجي:

يعتبر التوجه الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي ترسم وجهة أي مؤسسة والذي يتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تبني الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة، والقادة الأكثر إلهاماً هم الذين يمتلكون توجهات استراتيجية واضحة نحو المستقبل ويسعون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل كلفة وأعلى كفاءة ممكنة، ويمكن للقادة الملهمين تطوير الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وفي الوقت نفسه تعتبر الإلهام والتحفيز والاتصال الفعال من العوامل الحاسمة لتحقيق الرؤية وتوجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية (الشيخ، ٢٠٢٤).

كما يحدد التوجه الاستراتيجي الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يضعها مدير المدرسة والتي تحقق الكثير من الفوائد ومنها: تحديد مسار المدرسة المستقبلي، حيث تؤدي على التزام المعلمين في المدرسة بتنفيذ تلك الرؤية، وتقلل من إمكانية الفشل في تحقيق أهداف الرؤية الموضوعة من قبل المديرين، وتحافظ على توازن المدرسة وتوجهها إلى المسار السليم، كما أنها تدفع وتحفز العاملين، فالرؤية المبصرة تحفز المعلمين في المدرسة (نصر، ٢٠٢٢).

٢ - الثقة بالنفس:

تعتبر الثقة بالنفس نوع من الاطمئنان المرتكز على إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة لدى القائد، إذ تعد من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز، حيث لا توجد حدود لما يمكن أن يتم إنجازه إلا القيود التي يفرضها الفرد على تفكيره، ومفتاح الثقة بالنفس هو أن يحدد الفرد ماذا يريد، وأن الخوف والشك هما العدوان الرئيسان لكل نجاح (الفراني، ٢٠٢٠).

وتمثل الثقة بالنفس البعد الخفي في القيادة الملهمة لكنه يعد مهماً وحيوياً للقائد الملهم، فهي تمثل القوة الكامنة التي تمد القائد بالقوة والشعور بالراحة للقيام بمهامه وحفز وإلهام فريقه لتحقيق الرؤية والاستدامة وتجاوز المخاطر (الزائدي، ٢٠٢٢).

٣ - إدارة التحول:

التغيير مسألة أساسية في أي مؤسسة وهو أمر حتمي في بقائها وديمومتها، وإدارة التحول تتطلب الحساسية للمتغيرات في البيئة ومحرك ودافع قوي للقيادة للاستجابة للمستجدات والتعاطي مع التحديات وتجاوز المخاطر، وعليه تضطلع القيادة الملهمة لمديري المدارس بتبني ممارسات إدارة التغيير من خلال التحول من الوضع الحالي للمدرسة إلى الوضع المنشود والمرغوب عبر التخطيط الاستراتيجي وعمليات التغيير والتطوير التنظيمي بالمدارس، بحث يتم تطوير واقع المدرسة الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود واتخاذ سياسات العمل التي تتماشى مع استراتيجيات القيادة وإدارة التغيير، وتنفيذ خططها وتطلعاتها نحو التنمية والتطوير (علوان، ٢٠٢١).

كما تشمل إدارة التحويل التحول المؤسسي والتحول الرقمي بتهيئة وإعداد معلمي المدارس لقبول العمليات بالإدارة المدرسية، واللوائح التنظيمية والقيم والهياكل التنظيمية الجديدة، بالإضافة إلى تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة (درويش، ٢٠١٩).

٤ - تمكين ودعم المعلمين:

يعد الاهتمام بالعاملين عصباً حاسماً في نجاح أي مؤسسة وعليه أكدت أدبيات السلوك التنظيمي أهمية تمكين العاملين لاستثمار طاقاتهم ومواهبهم، ويشمل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى العاملين، كما أنه دعم العاملين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين لتحمل المسؤولية (خليف ومحمد، ٢٠١٤).

ويعد تمكين المعلمين إحدى المداخل الإدارية للتطوير والتحسين الإداري المستمر الذي يقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم (الزائدي، ٢٠٢٢).

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد أبعاد القيادة الملهمة وأنها متداخلة ومتراصة ومتكاملة تتداخل لتشكّل الملامح الرئيسة للقيادة الملهمة باعتبارها أسلوباً قيادياً حديثاً يواكب المستجدات والمتغيرات في النظام التعليمي والإداري، ويساهم في تحقيق جودة المنتج التعليمي، ونظراً لذلك فإن الدراسة اعتمدت على أربعة أبعاد تمثلت في الرؤية الاستشرافية، الثقة بالنفس، تمكين المعلمين، إدارة التحول نظراً

لشموليتها وقدرتها على معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة ألبها.

ب- التميز التنظيمي:

جاء التميز التنظيمي كمنهج لتحقيق النجاح في المؤسسات التعليمية، نظراً لتمييزه بالفلسفة الفكرية والإدارية المعاصرة المستندة على منهج محدد، حيث بات أمراً ضرورياً التوجه لتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التميز، الذي يعد استجابة للتحويلات السياسية والاقتصادية والتقنية، الناتجة عن التنافسية العالمية (الغامدي، ٢٠١٨).

ويشمل التميز التنظيمي مختلف الأساليب والإجراءات التي تساعد المؤسسات التعليمية في التصدي للمنافسة، ورفع أدائها من أجل كسب ولاء العميل، بتطوير آلياتها، وأساليب عملها وسياساتها، وتقديم أساليب ابتكارية قادرة على مواجهة التحديات (الغازمي، ٢٠٢١).

مفهوم التميز التنظيمي:

تنوعت التعريفات التي قُدمت للتميز التنظيمي ومن بين تلك التعريفات ما أشار إليه زكي وكشميري (٢٠١٩) على أنه: " قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات من خلال تميز قادتها ومروسيها وثقافتها التنظيمية " (ص.٢٦٥).

وعرف جالودي والشرمان (٢٠٢١) التميز التنظيمي على أنه: " مقدرة المؤسسة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال، بحيث تتميز عن باقي المؤسسات " (ص.٣١٥).

بينما تم تعريف التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بأنه: " سمة شاملة من التفوق الإداري التربوي المنظم بالمدارس يشمل تعزيز مجتمع من القيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات والمهام المحددة، بقيادة رشيدة محفزة للعمل والإنتاج وفق تخطيط استراتيجي يستثمر القوى العاملة من الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المرحلة الثانوية، وبصورة تميزها عن المدارس الأخرى " (العلي، ٢٠١٦، ص. ٦).

ومن خلال ما سبق يتبين أنه على الرغم من تنوع تعريف التميز التنظيمي إلا أنها تتفق في معظمها على قدرته على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبتها للتغيرات والمستجدات للتكيف مع المستقبل، ويمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه: كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارة المدارس لاستثمار الموارد التنظيمية، بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية.

أهمية التميز التنظيمي:

نال التميز التنظيمي أهمية في الفكر الإداري الحديث نظراً لقدرته على النهوض بالمؤسسات المختلفة وتحقيق أهدافها، وأشار العلي (٢٠١٦) إلى أن التميز التنظيمي يعد ضرورة من ضرورات

التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية وقدراتهم في المؤسسات ، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسود روح الفريق، الابتكار، المبادأة المنافسة، حيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المؤسسة ملكاً له، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المؤسسات ونجاحها.

وأضاف الشرفات (٢٠١٩) بأن التميز التنظيمي يتيح للمؤسسة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين من حيث التميز، ويسهم في بذل الجهود من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي في استمرارية نجاح المؤسسات.

بينما تتمثل أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية من خلال مساهمته في زيادة مستوى الإنتاج، وتقوية الروابط بين القيادات التعليمية ومنسوبي المؤسسات التعليمية، وبث الأجواء الإيجابية بين أفرادها، ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية وتحفيزهم لأداء أعمالهم، كما أن له دور كبير داخل المؤسسة نفسها من حيث زيادة ولاء العاملين فيها لها وزيادة الرغبة بالعباء والابتكار للنهوض بالمؤسسة وتحقيقها لمتطلبات الجودة الشاملة (العازمي، ٢٠٢١).

ويتبين مما سبق أهمية التميز التنظيمي في النهوض بالمدارس في قدرته على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وزيادة مقدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات في المجال التعليمي، وتنمية الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين وتحقيقه للاستمرار والبقاء في صدارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية.

أبعاد التميز التنظيمي:

١ - تميز القيادة:

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات بحثاً وإثارة في علم الإدارة، حيث أصبحت القيادة الإدارية أحد المتطلبات اللازمة لنجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وأهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالة، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (يونس، ٢٠١٦). وتخص الأساليب التي تتبعها المؤسسات التعليمية، حيث لها تأثير كبير على التميز، وذلك عن طريق علاقات العمل الفعالة، والتحفيز على المنافسة، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت يعزز التميز في العمل (العمرى، ٢٠١٧).

وللقيادة في المؤسسات التعليمية دور رئيسي في قدرتها في على التأثير على العاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بينهم، وتنسيق جهودهم وتحفيزهم وتوجيههم، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها إلى التميز، ويتطلب نجاح قيادة التميز وجود قائد يستطيع التأثير على من يشرف عليهم من العاملين وتوجيه سلوكهم، ليتمكن من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، وتوحيد جهود المرؤوسين، وتحقيق الأهداف (السلمي، ٢٠١٨).

٢- تميز إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسات وأعلى أصولها، وهي عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات، والخبرات،، وكونها أهم موارد المؤسسة يقتضي الاستثمار فيها من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلل إدارة تتوفر فيها التقدير، والتمكين، والتوجيه، والالتزام، وإدارة الأداء (الحية، ٢٠١٥). وإدارة الموارد البشرية يتضمن تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، الذي يساعد في تحسين أدائهم، ورفع مستوى قدراتهم؛ مما ينعكس على تميز المؤسسة (العلي، ٢٠١٦).

٣- تميز الثقافة التنظيمية:

تعبّر عن القيم السائدة للأفراد في المؤسسة، حيث تتأثر القرارات وأسلوب الإدارة بهذه القيم، والتي لها تأثير كبير على علاقات الأفراد مع القيادات، وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار، والأنماط السلوكية، والعادات والتقاليد، والمعتقدات، وأساليب التفكير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية في العاملين في المؤسسة، وتشكل شخصياتهم، وتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المؤسسة، وتنعكس على جودة أدائها، وخدماتها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التنافس (الشهراني، ٢٠١٧).

وتساعد الثقافة التنظيمية على تهيئة بيئة مناسبة لجودة الأداء، مما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع، وتحقيقها أهدافها، وتحسين أدائها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وتحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع المحيط بها، وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساعد في تطوير الأداء داخل المؤسسة (السلمي، ٢٠١٨).

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن دمج هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد يمثلون جوهر التميز التنظيمي وتعمل على تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وهي تميز القيادة، تميز إدارة الموارد البشرية، وتميز الثقافة التنظيمية، حيث تشمل هذه الأبعاد جميع أبعاد التميز التنظيمي لأنه يصعب تحقيق التميز التنظيمي بدون تميز القيادة، حيث تعد القيادة المسئول الأول عن تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ثم الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر قوة المؤسسات التعليمية ومن خلالها يتم استثمار جميع الإمكانيات المادية المتوفرة في المؤسسات التعليمية، ثم بعد ذلك تأتي الثقافة التنظيمية التي تعني التوافق بين قيم ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسات التعليمية مع المعلمين والقيادة، لذا فالدراسة الحالية تتبنى ثلاثة أبعاد للتميز التنظيمي تتمثل في تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: بحوث تناولت القيادة الملهمة:

أجرى الغامدي (٢٠٢٤) بحثاً بهدف معرفة مستوى القيادة الملهمة، ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج

الوصفي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج البحث أن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج للقيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة وجاءت متوسطة في عباراتها (يتمتع مدير المدرسة بالقدرة العالية على التأثير في الآخرين، يضع مدير المدرسة أهدافاً مبنية على استشرافه للمستقبل، يشارك المدير المعلمين في صياغة أهداف المدرسة، يفوض مدير المدرسة المهام لبعض المعلمين وفقاً لمقدراتهم وتخصصاتهم، يهيئ مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً يتيح للمعلمين إنجاز أعمالهم بسهولة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الملهمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الملهمة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير (الجنس لصالح الإناث، المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية، سنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات).

كما أجرى آل مسلط (٢٠٢٣) بحثاً للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٢٢) معلماً بمدارس مدينة أبها، وأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لد مديري المدارس بمدينة أبها جاءت متوسطة وجاءت متوسطة في جميع المجالات وترتيبها (التمكن الوظيفي، الثقة بالنفس، إدارة التغيير، الرؤية المستقبلية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها.

وهدف بحث الزائدي (٢٠٢٢) إلى تحديد الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢١٩) معلماً من معلمي المدارس الثانوية للبنين بمنطقة مكة المكرمة، وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاءت بدرجة عالية، وجاءت بدرجات عالية في جميع المجالات وترتيبها (التحدي، تمكين ودعم المعلمين، إدارة التحول، التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة، ومستوى البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

وقام كيلاني (٢٠٢٢) ببحث للتعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (١٧٥) من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة مدينة الرياض التعليمية، وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض جاءت عالية جداً، وجاءت في بعض عباراتها (تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال

مواكبتها لكل جديد في مجال العمل بدرجة عالية جداً، توفر إدارة المدرسة آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً بدرجة عالية جداً، تهتم إدارة المدرسة بصياغة خطط استراتيجية بديلة تماشياً مع التغيرات البيئية المتوقعة بدرجة عالية، تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين وتمييزهم مهنيّاً بدرجة عالية)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

وأجرى جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) بحثاً بهدف تقييم تأثير ممارسات القيادة الملهمة لرؤساء المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في كوماسي ميتروبوليتان بغانا، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام منهج الأساليب المختلطة، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة ومقابلة طبقاً على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٢٤) معلماً، و(٥٥٢) طالباً من ١٩ مدرسة، وأظهرت نتائج البحث إلى أن سلوكيات القيادة الملهمة لرؤساء المدارس كان لها تأثير إيجابي كبير على التحصيل الدراسي للطلاب.

وهدف بحث بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al.,2018) إلى تحديد مؤشرات القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الابتدائية في تايلاند، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة عددها (٦٦٠) مديراً ومديرة بالمدارس الابتدائية، وأظهرت نتائج البحث أن متطلبات القيادة الملهمة متوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند بدرجة كبيرة.

المحور الثاني: بحوث تناولت التميز التنظيمي:

قام جالودي والشرمان (٢٠٢١) ببحث للكشف عن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٦٠) من العاملين في الجامعات الأردنية، وأشارت نتائج البحث إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً وجاء متوسطاً في جميع أبعاده كالتالي (القيادة بمستوى متوسط، المجال المالي بمستوى متوسط، الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط، الموارد البشرية بمستوى متوسط، الاستراتيجية بمستوى متوسط)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

وأجرى البكري (٢٠٢١) بحثاً للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الصفي التحليلي والسببي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة (٣٦٢) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وأشارت نتائج البحث أن مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً، وجاء مرتفعاً في جميع المجالات وجاء ترتيبها كالتالي (رؤية ورسالة المدرسة، ثقافة المدرسة التنظيمية، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير (تخصص المدير، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس.

وهدف بحث الشهري (٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٨٠) قائداً وقائدة ومشرف ومشرفة بمدارس التعليم العام، وأشارت نتائج البحث إلى درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري جاءت مرتفعة في جميع أبعاده على التوالي وهي (القيادة الإدارية المتميزة، السياسات والاستراتيجيات، تنمية الموارد البشرية، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، العلاقة مع المجتمع)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري تعزى لمتغير (الخبرة، المرحلة التعليمية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت، ودرجة ممارستهم للتميز الإداري.

بينما هدف بحث كيش (kish, 2016) إلى رصد الأسباب التنظيمية المطلوبة لتعزيز نجاح الطلبة في المرحلة الجامعية، من خلال التميز في (التخطيط الاستراتيجي والرؤية المشتركة، سلوكيات القيادة)، إضافة إلى استخدام بعض المعلومات المتوفرة عن ثلاث مؤسسات نالت جوائز لمدة عامين، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات والبيانات في الوثائق المتاحة والمقابلة، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٣) قائداً وعضو هيئة تدريس ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج البحث أن تعزيز نجاح الطلبة يتوقف على تميز التخطيط الاستراتيجي والرؤية المشتركة وتميز سلوكيات القيادة.

وأجرى نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) بحث بهدف التعرف على درجة تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري، وتحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٠٠) معلم يعملون في (١٧١) مدرسة في مكتب لجنة التعليم الأساسي، وأظهرت نتائج البحث أن واقع تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري جاءت بدرجة عالية.

تعقيب على البحوث السابقة:

أوجه التشابه بين البحث الحالي والبحوث السابقة:

- يتفق البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في الأهداف حيث هدفت معظم البحوث السابقة إلى التعرف على درجة توافر القيادة الملهمة، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام.

- تشابه البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي كذلك بحث آل مسلط (٢٠٢٣)، وبحث كيلاني (٢٠٢٢)، وبحث جالودي والشرمان (٢٠٢١)، وبحث الشهري (٢٠١٩).
 - تشابه البحث الحالي مع معظم البحوث السابقة في أداة البحث، حيث تمثلت أداة البحث الحالي في الاستبانة، كذلك بحث الغامدي (٢٠٢٤)، وبحث آل مسلط (٢٠٢٣)، وبحث الزائدي (٢٠٢٢)، وبحث كيلاني (٢٠٢٢)، وبحث جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020)، وبحث بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al.,2018)، وبحث جالودي والشرمان (٢٠٢١)، وبحث البكري (٢٠٢١)، وبحث الشهري (٢٠١٩)، وبحث نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015).
 - تشابه البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في بيئة البحث، حيث تمثلت بيئة البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، كذلك بحث الغامدي (٢٠٢٤)، وبحث آل مسلط (٢٠٢٣)، وبحث الزائدي (٢٠٢٢)، وبحث كيلاني (٢٠٢٢)، وبحث الشهري (٢٠١٩).
- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:**
- اختلف البحث الحالي عن بعض البحوث السابقة في منهج البحث، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدم بحث الغامدي (٢٠٢٤)، وبحث كيش (kish, 2016)، وبحث نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) المنهج الوصفي، وبحث الزائدي (٢٠٢٢) المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وبحث جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) منهج الأساليب المختلطة، وبحث بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al.,2018) المنهج الوصفي المسحي، وبحث البكري (٢٠٢١) المنهج الوصفي التحليلي والسببي.
 - اختلف البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في أداة البحث، حيث استخدم البحث الحالي الاستبانة، بينما استخدم بحث جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) الاستبانة والمقابلة، وبحث كيش (kish, 2016) في الوثائق المتاحة والمقابلة.
 - اختلف البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في مجتمع وعينة البحث، حيث تمثل مجتمع وعينة البحث الحالي من المعلمات، بينما تمثل مجتمع وعينة بحث الغامدي (٢٠٢٤)، وبحث البكري (٢٠٢١) من المعلمين والمعلمات، وبحث آل مسلط (٢٠٢٣)، وبحث الزائدي (٢٠٢٢)، وبحث نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) من المعلمين، وبحث كيلاني (٢٠٢٢)، وبحث بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al.,2018) من المدرسين والمدرسات، وبحث جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) من المعلمين والطلاب، وبحث جالودي والشرمان

(٢٠٢١) من العاملين، وبحث الشهري (٢٠١٩) من المديرين والمديرات والمشرفين والمشرفات، وبحث كيش (kish, 2016) من أعضاء هيئة التدريس.

- اختلف البحث الحالي مع بعض البحوث السابقة في بيئة البحث، حيث تمثلت بيئة البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، بينما تمثلت بيئة بحث جيانساه وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) في غانا، وبحث بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al.,2018)، وبحث نينا لوان وأيريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) في تايلاند، وبحث جالودي والشرمان (٢٠٢١) في الأردن، وبحث البكري (٢٠٢١) في فلسطين، وبحث كيش (kish, 2016) في الولايات المتحدة الأمريكية.

أوجه الاستفادة:

- تدعيم وبناء الأدب النظري.
- معرفة الباحثة ببعض المراجع سواء العربية منها والأجنبية التي تخص موضوع البحث.
- الاختيار المناسب للمنهج المستخدم، وكذلك الاختيار المناسب للعينة بما يتوافق مع البحث.
- الاختيار المناسب لأداة جمع البيانات والمعلومات، وتحديد الفقرات المستخدمة.
- التحديد الأفضل لمتغيرات البحث.
- معرفة الباحثة للأساليب الفعالة والمعالجات الإحصائية التي يتم استخدامها في التحليل الإحصائي لتعطي إجابات دقيقة.

أوجه تميز البحث الحالي على البحوث السابقة:

- اختلاف نوع عينة البحث واختلاف حجمها على البحوث السابقة، وكذلك اختلاف الفترة الزمنية واختلاف البيئة، واختلاف مرحلة التطبيق، مما ينوع النتائج والاستفادة.
- حداثة أغلب البحوث السابقة التي استعانت بها الباحثة.
- تعدد المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية).

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاته، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

ثانياً: مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة أبها، والبالغ عددهن (٨٥٣٩) معلمة، على رأس العمل ذلك وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بمحافظة أبها للعام الدراسي ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م.

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمات، حيث بلغت عدد العينة (٧١٢) معلمة ، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها كالتالي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٩١	%٩٧,٠
	أعلى من بكالوريوس	٢١	%٣,٠
	المجموع	٧١٢	%١٠٠
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	%٢٣,٧
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	%٧٦,٣
	المجموع	٧١٢	%١٠٠
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	٣٤٨	%٤٨,٩
	المرحلة المتوسطة	٢١٥	%٣٠,٢
	المرحلة الثانوية	١٤٩	%٢٠,٩
	المجموع	٧١٢	%١٠٠

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم بناءها وفقاً للآتي:

الخطوة الأولى: تحديد هدف الاستبانة: والذي تمثّل في التعرف على درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات.

الخطوة الثانية: بناء الاستبانة: وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والبحوث السابقة التي تناولت القيادة الملهمة كدراسة الغامدي (٢٠٢٤)، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣)، ودراسة الزائدي (٢٠٢٢)، وكذلك الرجوع للبحوث التي تناولت التميز التنظيمي كدراسة البكري (٢٠٢١)، ودراسة أبو هزيم (٢٠٢٠)، ودراسة الشهري (٢٠١٩)، وتم تحديد مجالات المحاور، ووضع الصورة الأولية للاستبانة.

واشتملت الصورة الأولية للاستبانة على (٣٥) فقرة، وتكونت من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للاستبانة: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية.

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

- المحور الأول: يقيس درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها، واشتمل على (١٨) فقرة، وموزع على ثلاثة مجالات على النحو التالي:

- **المجال الأول:** الثقة بالنفس، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- **المجال الثاني:** الرؤية المستقبلية، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- **المجال الثالث:** تمكين المعلمات، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- **المحور الثاني:** يقيس مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، واشتمل على (١٦) فقرة موزع على ثلاثة مجالات على النحو الآتي:
- **المجال الأول:** تميز القيادة، وعدد فقراته (٦) فقرات.
- **المجال الثاني:** تميز الثقافة التنظيمية، وعدد فقراته (٥) فقرات.
- **المجال الثالث:** تميز إدارة الموارد البشرية، وعدد فقراته (٥) فقرات.
- **الخطوة الثالثة:** وبعد ذلك تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على المشرفة العلمية للاطلاع عليها وإضافة ما ترى من إضافات أو ملاحظات ومن ثم عرض الصورة الأولية للاستبانة على بعض السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ببعض جامعات المملكة العربية السعودية ليتم الاستفادة من ملاحظاتهم في إعادة الصياغة أو الحذف.
- ولقياس استجابة عينة البحث على محوري البحث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً (٥)، مرتفعة (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).
- **الخطوة الرابعة:** تم التأكد من الخصائص السيكومترية الإحصائية للاستبانة بعد التحكيم بالتطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث الأساسية، وتم حساب الصدق والثبات.
- **صدق وثبات أداة البحث:**

تمّ التحقق من الصدق والثبات عن طريق الآتي:

أولاً: صدق أداة البحث:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالاتي:

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الصورة الأولية للأداة على المشرفة العلمية، وبعد تعديل الملاحظات، تمّ عرض الأداة على بعض المحكمين وعددهم (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس ببعض جامعات المملكة العربية السعودية من أصحاب الخبرة والاختصاص، وذلك للتعرف على مدى صلاحية الأداة لما وضعت لقياسه في أبعاد الاستبانة من حيث مدى وضوح اللغة، ومدى انتماء العبارة للمحور، وتمّ الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي تم الاتفاق عليهم من قبلهم، كما أبدى المحكمون عدة ملاحظات تتضمن التعديلات والحذف لبعض الفقرات داخل المحاور، وأصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (٢٧) فقرة.

٢- صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة بعد التحكيم، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية (٣٠) معلمة من غير العينة الرئيسية، وتمَّ حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات محور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها مع الدرجة الكلية للمحور، كما تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات محور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها مع الدرجة الكلية للمحور، ويبين ذلك الجدول (٢) الآتي:

جدول رقم (٢) قيم معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه عبارات أداة البحث

المحور الأول: درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها					
المجال الأول الثقة بالنفس		المجال الثاني الرؤية المستقبلية		المجال الثالث تمكين المعلمات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٧٦	١	**٠,٥٦٣	١	**٠,٥٥٣
٢	**٠,٥٨٢	٢	**٠,٧٠٥	٢	**٠,٦٤٩
٣	**٠,٦١٤	٣	**٠,٦٥٤	٣	**٠,٥٣٥
٤	**٠,٧٢٤	٤	**٠,٦٩٧	٤	**٠,٦٩٥
٥	**٠,٥٩١	٥	**٠,٥٦٠	٥	**٠,٥٧٠
المحور الثاني: مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها					
المجال الأول تميز القيادة		المجال الثاني تميز الثقافة التنظيمية		المجال الثالث تميز إدارة الموارد البشرية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٦١١	١	**٠,٧٣٠	١	**٠,٦٠٩
٢	**٠,٥٢٥	٢	**٠,٦٣٤	٢	**٠,٥٨٢
٣	**٠,٦٤١	٣	**٠,٥٨٦	٣	**٠,٦١٢
٤	**٠,٤٥٨	٤	**٠,٧٠٤	٤	**٠,٦٣٦

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) (ن=٣٠)

•• قيمة الارتباط بين الفقرة ومجموع فقرات المجال وهو يقيس قيمة صدق البناء الداخلي.

يتبين من الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها موجبة وتراوح بين (**٠,٤٧٦ - **٠,٧٢٤)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: الثقة بالنفس بين (**٠,٤٧٦ - **٠,٦٩٧)، وتراوح للمجال الثاني: الرؤية المستقبلية

بين (**٠,٥٦٠ - **٠,٧٢٤)، وتراوحت للمجال الثالث: تمكين المعلمات بين (**٠,٥٦٦ - **٠,٦٩٥)، وذلك يدل على صدق الفقرات.

كذلك يتبين من الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها موجبة وتراوحت بين (**٠,٤٥٨ - **٠,٧٣٠)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال الأول: تميز القيادة بين (**٠,٤٥٨ - **٠,٦٤٢)، وتراوحت للمجال الثاني: تميز الثقافة التنظيمية بين (**٠,٥٨٦ - **٠,٧٣٠)، وتراوحت للمجال الثالث: تميز إدارة الموارد البشرية بين (**٠,٥٨٢ - **٠,٦٣٦) ويدل ذلك على صدق الفقرات.

وللتأكد من صدق البناء الداخلي لأبعاد أداة البحث كلاً على حده مع الدرجة الكلية لأداة البحث، تمّ حساب معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور، ويبين الجدول الآتي مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول (٣) الآتي:

جدول رقم (٣) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة محاور البحث مع الدرجة الكلية للأداة

مجالات محور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها	
المجالات	الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
الثقة بالنفس	**٠,٩٥٢
الرؤية المستقبلية	**٠,٩٣٧
تمكين المعلمات	**٠,٩١٨
مجالات محور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها	
تميز القيادة	**٠,٩٢٩
تميز الثقافة التنظيمية	**٠,٩٧٤
تميز إدارة الموارد البشرية	**٠,٩٥٠

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها، ومجالات هذا المحور تراوحت بين (**٠,٩١٨ - **٠,٩٥٢)، وأن جميع معاملات الارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يوضح صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور.

كما يتضح من الجدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها موجبة، ومجالات هذا المحور تراوحت بين (**٠,٩٢٩ - **٠,٩٧٤)، وأن جميع معاملات الارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يوضح صدق البناء الداخلي لمجالات هذا المحور.

ثانيًا : ثبات الأداة:

تأكدت الباحثة من ثبات أداة البحث عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وثبات الاستقرار، حيث تمّ تطبيق أداة البحث على عيّنة استطلاعية بلغت (٣٠) معلمة من خارج عينة البحث الرئيسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق أداة البحث مرة أخرى على العيّنة نفسها، وتم استخراج معامل الثبات بين التطبيقين، وحساب معامل ثبات البناء الداخلي ألفا كرونباخ، ويوضح ذلك الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) معاملات ثبات أداة البحث

رقم المجال	المجالات والمحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	ثبات الاستقرار
١	الثقة بالنفس	٥	**٠,٨٨٥	**٠,٨٥٣
٢	الرؤية المستقبلية	٥	**٠,٨٩٩	**٠,٨٧٨
٣	تمكين المعلمات	٥	**٠,٩١٣	**٠,٨٨٢
محور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها				
١	تميز القيادة	٤	**٠,٩١٨	**٠,٨٩٠
٢	تميز الثقافة التنظيمية	٤	**٠,٩٢٢	**٠,٩٠٢
٣	تميز إدارة الموارد البشرية	٤	**٠,٩٤٧	**٠,٩٣٤
محور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها				
	معامل ثبات الأداة الكلي	٢٧	**٠,٩٩٥	**٠,٩٧٠

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ثبات أداة البحث دالة إحصائية ومقبولة لأغراض البحث الحالي، وقد تجاوزت قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ حد (٠,٧٠) وتدل هذه القيمة على قوّة معامل ألفا كرونباخ، وبطريقة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠,٩٩٥)، وثبات الاستقرار (٠,٩٧٠)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المجالات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٨٥ - ٠,٩٤٧)، وثبات الاستقرار ما بين (٠,٨٥٣ - ٠,٩٣٤)، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

إجراءات جمع البيانات:

- ١- الاطلاع على أدبيات البحث.
- ٢- بناء أداة البحث في صورتها الأولية وعرضها على المشرفة العلمية، ومن ثم عرضها على بعض المحكمين المختصين من السادة أعضاء هيئة التدريس، ليتم ملاحظاتهم من تعديل، وحذف، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وعمل ملاحظاتهم.
- ٣- تم أخذ الموافقات من الجهات المختصة لتطبيق أداة البحث.
- ٤- تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٠) معلمة من خارج عينة البحث الأساسية، وبعد ذلك تم تطبيق أداة البحث على العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني بهدف توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً عن طريق موقع Google Drive، وتم جمع البيانات، ومعالجتها بالطريقة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار العشرون، ومن ثم تم تحليل ومعالجة البيانات، واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية مع تقديم التوصيات والمقترحات.

أساليب تحليل البيانات:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث.
 - ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد عينة البحث على محاور الأداة، والإجابة عن السؤال الأول والثالث.
 - ٣- اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) للتعرف على الفروق في درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم)، والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.
 - ٤- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للتعرف على الفروق في درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.
 - ٥- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي، وصدق البناء، ومعامل الثبات، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، والإجابة عن السؤال الخامس.
 - ٦- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات التجانس الداخلي للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية.
- وللحكم على درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، تمّ اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات عينة البحث على محاور الاستبانة، وذلك حسب الطريقة الآتية:
- مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة

مدى الاستجابة = ٥ - ٥/١ = ٥/٤ = ٠,٨، ويبين ذلك الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) معيار الحكم على درجات الاستجابة

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
٤,٢٠ - ٥	مرتفعة جدًا
٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	متوسطة
١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	منخفضة
١ - أقل من ١,٨٠	منخفضة جدًا

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ونصه: ما درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة البحث لمحوّر درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات ، كما في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات محوّر

درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١	الثقة بالنفس	٢,٦٩	٠,٦٠	متوسطة
٣	٢	تمكين المعلمات	٢,٦٥	٠,٦٨	متوسطة
٢	٣	الرؤية المستقبلية	٢,٦٣	٠,٦٢	متوسطة
		المجموع الكلي للمحوّر	٢,٦٦	٠,٦١	متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أنّ درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦) وانحراف معياري قيمته (٠,٦١)، وتراوحّت المتوسطات الحسابية بين (٢,٦٣ - ٢,٦٩)، وجاءت درجات فقرات المحوّر (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أنّ قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٦٠ - ٠,٦٨) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المحوّر.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج للقيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لد مديري المدارس بمدينة أبها جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزائدي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاءت عالية، ودراسة كيلاني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض جاءت عالية جداً، ودراسة بوجوميت وآخرون (Poojomjit et al., 2018) التي أشارت إلى أن متطلبات القيادة الملهمة متوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة التي لم تبلغ -حد المأمول- إلى أنه- ربما - يرجع إلى قلة التدريب الخاص بإكساب مهارات القيادة الحديثة وخاصة القيادة الملهمة، وقلة كفاية الموارد والدعم اللازمين لتعزيز هذه القيادة، وقلة كفاية البنية التكنولوجية، وضعف الاتصال الرأسي والأفقي مع إدارة التعليم، والمجتمع المدرسي.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (الثقة بالنفس) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى قدرة مديرة المدرسة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالعمل المدرسي، وتنمية الثقة لدى الأخريات لتطوير العمل بأنفسهن، وثقتها العالية بقدراتها الشخصية.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة مجال (الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى القصور في إشراك المستفيدات في صياغة رؤية المدرسة، وقلة تحديدها للفرص والتحديات في بيئة المدرسة الخارجية، والافتقار إلى وضع خطة استراتيجية مناسبة للعمل المدرسي.

ولمزيد من التفصيل لمجالات محور درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات على النحو الآتي:

أولاً: الفقرات المتعلقة بمجال الثقة بالنفس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الثقة بالنفس، كما في الجدول (٧) الآتي:

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١	تتعامل مع ضغوط العمل بإيجابية	٢,٨٣	٠,٧٠	متوسطة
٥	٢	تواكب كل جديد في مجال عملها	٢,٧٩	٠,٦٢	متوسطة
١	٣	تتمتع بالقدرة العالية على التأثير في الآخرين	٢,٦٦	٠,٦٥	متوسطة
٢	٤	تُثمي الثقة لدى المعلمات لتطوير العمل بأنفسهن	٢,٦١	٠,٥٩	متوسطة
٤	٥	تبادر بالحلول الإبداعية للمشكلات الصعبة	٢,٥٤	٠,٥٠	منخفضة
الدرجة الكلية للمجال			٢,٦٩	٠,٦٠	متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أنَّ درجة توافر الثقة بالنفس لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩) وبانحراف معياري قيمته (٠,٦٠)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٤ - ٢,٨٣)، وجاءت درجات فقرات المجال (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٥٠ - ٠,٧٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى تمتع مدير المدرسة بالقدرة العالية على التأثير في الآخرين بدرجة متوسطة، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الثقة بالنفس لدى مديري المدارس بمدينة أبها جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزائدي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة في مجال الثقة بالنفس جاءت عالية، ودراسة كيلاني (٢٠٢٢) التي أشارت أنه تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال مواكبتها لكل جديد في مجال العمل بدرجة عالية جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى قلة الدعم المقدم لها من إدارة التعليم، والشعور بعدم الكفاءة وصعوبة اتخاذ القرارات الفعالة في بعض الأحيان، والضعف في تنمية الثقة لدى المعلمات لتطوير العمل بأنفسهن.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تتعامل مع ضغوط العمل بإيجابية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى اكتساب مديرات المدارس لمهارات ضغوط العمل، وإدراكهن لأهمية هذه المهارات في تقوية العلاقات مع المعلمات، وتحسين بيئة العمل المدرسي.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تبادر بالحلول الإبداعية للمشكلات الصعبة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى وجود

بعض المعوقات البيئية والتنظيمية مثل نقص المعلومات، وعدم وجود استراتيجية واضحة لحل المشكلات، وقلة الدورات التدريبية في مجال حل المشكلات.

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية المستقبلية، كما في الجدول (٨) الآتي:

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٥	١	توائم بين إمكانات المدرسة والتطورات المحيطة بها	٢,٧٥	٠,٥٣	متوسطة
١	٢	ثراعي الاستراتيجيات التي تتوافق مع التغييرات المحيطة بالمدرسة	٢,٦٤	٠,٦٠	متوسطة
٤	٣	تتفهم رغبات المعلمات وتعمل على تحقيقها	٢,٦٢	٠,٧١	متوسطة
٣	٤	تشارك المعلمات في تحديد التوجهات المستقبلية في العمل المدرسي	٢,٥٨	٠,٧٠	منخفضة
٢	٥	تستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر	٢,٥٥	٠,٥٩	منخفضة
الدرجة الكلية للمجال			٢,٦٣	٠,٦٢	متوسطة

يتبين من الجدول (٨) أنّ درجة توافر الرؤية المستقبلية لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وبانحراف معياري قيمته (٠,٦٢)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٥ - ٢,٧٥)، وجاءت درجات فقرات المجال (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٥٣ - ٠,٧١) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عيّنة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى يضع مدير المدرسة أهدافاً مبنية على استشرافه للمستقبل بدرجة متوسطة، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الرؤية المستقبلية لدى مديري المدارس بمدينة أبها جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كيلاني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى توفر إدارة المدرسة آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً بدرجة عالية جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى قلة مراعاة مديرة المدرسة للاستراتيجيات التي تتوافق مع التغييرات المحيطة بالمدرسة، وقلة تفهمها لرغبات المعلمات والعمل على تحقيقها، وقلة مشاركتها للمعلمات في تحديد التوجهات المستقبلية في العمل المدرسي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (توائم بين إمكانات المدرسة والتطورات المحيطة بها) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى

معرفة مديرة المدرسة لأهمية هذه الموائمة في تحقيق التطور المستمر في العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها، وإعداد الطالبات لمواجهة تحديات العصر، وضمان نجاح المدارس في تحقيق أهدافها ضمن مجتمع متغير.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥)، وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لمديرات المدارس في مجال استشراف المستقبل.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال تمكين المعلمات:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تمكين المعلمات، كما في الجدول (٩) الآتي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين المعلمات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	١	تهيئ مناخاً تنظيمياً تسوده العلاقات الإنسانية الإيجابية	٢,٨٠	٠,٤٩	متوسطة
٤	٢	تشجع الأفكار التطويرية المدروسة من قبل المعلمات	٢,٧١	٠,٥٢	متوسطة
١	٣	تفوض السلطات الكافية للمعلمات لإنجاز مهامهن بفاعلية	٢,٦٤	٠,٦٠	متوسطة
٥	٤	تُدعم المعلمات في المواقف الصعبة	٢,٦٠	٠,٦٥	متوسطة
٢	٥	تهتم بتدريب المعلمات بشكل فعال لتطوير أدائهن التدريسي	٢,٥٠	٠,٧٠	منخفضة
الدرجة الكلية للمجال			٢,٦٥	٠,٦٨	متوسطة

يتبين من الجدول (٩) أنّ درجة توافر تمكين المعلمات لدى مديرات المدارس بمحافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وبانحراف معياري قيمته (٠,٦٨)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٠ - ٢,٨٠)، وجاءت درجات فقرات المجال (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٤٩ - ٠,٧٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عيّنة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى: يفوض مدير المدرسة المهام لبعض المعلمين وفقاً لمقدراتهم وتخصصاتهم بدرجة متوسطة، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة التمكين الوظيفي لدى مديري المدارس بمدينة أبها جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزائدي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين ودعم المعلمين جاءت عالية، ودراسة كيلاني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيّاً بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى قلة تشجيع مديرة المدرسة للأفكار التطويرية المدروسة من قبل المعلمات، والقصور في دعم المعلمات في المواقف الصعبة، وقلة تفويض السلطات الكافية للمعلمات لإنجاز مهامهن بفاعلية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تُهيئ مناخاً تنظيمياً تسوده العلاقات الإنسانية الإيجابية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية توفر المناخ التنظيمي كونه يعزز الشعور بالأمان لدى المجتمع المدرسي، ويزيد من دافعية التعلم، ويعزز الانتماء للمدرسة، ويحفز على الإنجاز ويساهم في حل المشكلات والتكيف مع التغيير، مما ينعكس بالإيجاب على تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تهتم بتدريب المعلمات بشكل فعال لتطوير أدائهم التدريسي) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠)، وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى أن عبء تدريب المعلمات يقع على المشرفة التربوية أكثر مما يقع على مديرة المدرسة، وإلى كثرة الأعباء الإدارية والفنية على مديرة المدرسة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (١٠) الآتي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بكالوريوس	٦٩١	١٧٦,٤٠	٥٣٧٢٥,٠٠	١٤١٨,٥	٠,٥٧٣ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٥٢,١٠	١٤٢٩,٥٠		
الرؤية المستقبلية	بكالوريوس	٦٩١	١٥٨,٣٣	٤٨٢٧٦,٥٠	١٦٣٧,٠	٠,٣٦١ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٤٥,٧٢	١٥٣٣,٠٠		
تمكين المعلمات	بكالوريوس	٦٩١	١٧١,٨٦	٣٩٦٨٥,٥٠	١٧١١,٥	٠,٦٢٧ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٥٠,٥٤	١٥٢٤,٠٠		
المجموع الكلي	بكالوريوس	٦٩١	١٨٣,١٩	٨٢٥٦١,٠٠	١٩٢٩,٠	٠,٧٢٤ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٦١,٧٠	١٨٧٧,٥٠		

يوضح الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (U=1929)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٧٢٤)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى أن تشابه بيئة العمل داخل المدارس، وانتفاع أساليب قيادية متشابهة مما يوحد أساليب القيادة في مدارس التعليم العام.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الملهمة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا.

ثانياً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم:

تمّ استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، كما في الجدول (١١) الآتي:

جدول رقم (١١) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٣٦,٩٠	١٥٢١,٠٠	١٥٣٠,٠٠	٠,٣٢٢ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٦٤,٧٥	٤٢٩٦٢,٥٠		
الرؤية المستقبلية	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٣٩,٤١	١٣٨٧,٥٠	١٥٩٢,٥٠	٠,٥٩٢ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٧٢,٥٣	٣٦٨٢٤,٠٠		
تمكين المعلمات	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٤٦,٢٨	١٦٣٠,٥٠	١٦٤١,٥٠	٠,٤٧٤ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٧٦,٥٠	٤٥٩٢٠,٥٠		
المجموع الكلي	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٥٩,٨٨	١٩١٤,٠٠	١٩٧٠,٠٠	٠,٦٨٥ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٩١,٢٤	٧٤٧٤٣,٠٠		

يوضح الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم، حيث بلغت قيمة (U=1970)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٦٨٥)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى تقارب برامج التدريب والتأهيل للمعلمات حيث تخضع المعلمات لجميع دورات وورش عمل تجعل مستوى القيادة متقارباً، كذلك وجود سياسات موحدة توجه القيادة بحيث لا يختلف كثيراً بين من لديه خبرة قصيرة أو طويلة، كما أن طبيعة العمل التربوي تفرض تطوير أساليب القيادة باستمرار مما يقلل من أثر عامل الخبرة.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الملهمة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات.

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما في الجدول (١٢) الآتي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول
درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	المرحلة الابتدائية	٣٤٧	١٦٥,٧١	١,٥٨	٠,٥٥٧
	المرحلة المتوسطة	٢١٦	١٤٩,٦٤		
	المرحلة الثانوية	١٤٩	١٣٦,٨٥		
الرؤية المستقبلية	المرحلة الابتدائية	٣٤٧	١٧٠,٩٢	٢,٦٦	٠,٤٨٣
	المرحلة المتوسطة	٢١٦	١٥٩,٢٢		
	المرحلة الثانوية	١٤٩	١٣٢,٧٨		
تمكين المعلمات	المرحلة الابتدائية	٣٤٧	١٧٤,٨٩	١,٩٣	٠,٦١١
	المرحلة المتوسطة	٢١٦	١٥١,٦٠		
	المرحلة الثانوية	١٤٩	١٤٣,٧٥		
المجموع الكلي	المرحلة الابتدائية	٣٤٧	١٨٦,٢٠	٣,٤٠	٠,٨١٥
	المرحلة المتوسطة	٢١٦	١٦٩,٤٧		
	المرحلة الثانوية	١٤٩	١٦٠,٧٠		

يوضح الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس في محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٨١٥)، وهي قيمة أكبر من ($0,05$) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى تشابه البيئة التعليمية بين المراحل التعليمية الثلاث، وتشابه الأساليب القيادية فيها.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الملهمة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

ونصه: ما مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة البحث لمحور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات، كما في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث
على مجالات محور مستوى التميز التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
٢	١	تميز الثقافة التنظيمية	٢,٨٥	٠,٥٩	متوسطاً
١	٢	تميز القيادة	٢,٦٣	٠,٥٣	متوسطاً
٣	٣	تميز إدارة الموارد البشرية	٢,٥٨	٠,٦٩	منخفضاً
المجموع الكلي للمحور			٢,٦٩	٠,٦٧	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٣) أنَّ مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩) وبانحراف معياري قيمته (٠,٦٧)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٨ - ٢,٨٥)، وتراوحت مستويات مجالات المحور بين (منخفضاً، متوسطاً)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للمجالات تراوحت بين (٠,٥٣ - ٠,٦٩) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً، ودراسة الشهري (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري جاءت مرتفعة، ودراسة نينا لوان وأريرا شاكول (Ninalawan, Areerachakul, 2015) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري جاءت بدرجة عالية.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يرجع إلى ضعف قدرة مديرات المدارس على تحفيز المعلمات مما يؤثر على أدائهن التدريسي مما يضعف الالتزام بمعايير التميز، وكذلك غياب برامج لتطوير المهني المستمرة للمعلمات مما يؤدي إلى فجوة في المهارات والمعارف، ومحدودية الموارد سواء المادية والمعنوية التي تشجع المعلمات على الإبداع والتميز.

وقد جاءت في المرتبة الأولى مجال (تميز الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥)، وبمستوى تقدير متوسط، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية الثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع حيث تشجع الثقافة على المبادرة والتجريب وتوجد بيئة خصبة للأفكار الجديدة والمتطورة.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة مجال (تميز إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨)، وبمستوى تقدير منخفض، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه-ربما- يرجع إلى قلة وجود مناخ مدرسي إيجابي يشجع على الجماعية على حساب الفردية، والاكتفاء ببرامج تطوير مهني شكلية أو غير مستمرة مما يضعف من نمو الكوادر، وغياب رؤية واضحة لدى إدارة التعليم حول إدارة الكفاءات واحتياجات المستقبل.

ولمزيد من التفصيل لمجالات محور مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات على النحو الآتي:

أولاً: الفقرات المتعلقة بمجال تميز القيادة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز القيادة، كما في الجدول (١٤) الآتي:

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال تميز القيادة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
٢	١	تستثمر الموارد المتاحة بالشكل الأمثل	٢,٧٠	٠,٧٠	متوسطاً
٣	٢	تُحفز المعلمات على تحقيق أهداف المدرسة	٢,٦٨	٠,٥٩	متوسطاً
٤	٣	تُراعي ترتيب الأولويات في العمل المدرسي	٢,٦٠	٠,٦١	متوسطاً
١	٤	تُلبي احتياجات المدرسة المستقبلية	٢,٥٥	٠,٥٠	منخفضاً
الدرجة الكلية للمحور			٢,٦٣	٠,٥٣	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٤) أنّ مستوى تميز القيادة في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وبانحراف معياري قيمته (٠,٥٣)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٥ - ٢,٧٠)، وجاء مستوى فقرات المجال (منخفضاً، متوسطاً)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٥٠ - ٠,٧٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز القيادة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق الممارسات القيادية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً، ودراسة الشهري (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للقيادة الإدارية المتميزة جاءت مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى أنه - قد - يرجع إلى قلة مراعاة مديرة المدرسة لترتيب الأولويات في العمل المدرسي، وقلة تحفيز المعلمات على تحقيق أهداف المدرسة، وقلة مشاركتها للمعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية، وغياب الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة، إضافة إلى نقص الخبرات القيادية لديها.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تستثمر الموارد المتاحة بالشكل الأمثل) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يرجع إلى معرفة مديرة المدرسة بأهمية استثمار الموارد المتاحة في زيادة الكفاءة وتقليل الهدر التعليمي والتنظيمي، وتحسين جودة المنتج التعليمي، وضمان تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تُلبي احتياجات المدرسة المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥)، وبمستوى تقدير منخفضاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - قد - يرجع إلى قلة توافر مهارات قيادة المستقبل لدى مديرات المدارس، وتقيد مديرة المدرسة بالروتين في مواجهة التحديات المستجدة، ونقص تدريب مديرات المدارس والمعلمات على استراتيجيات الإدارة المستقبلية، ونقص الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للتعليم.

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجال تميز الثقافة التنظيمية:

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز الثقافة التنظيمية، كما في الجدول (١٥) الآتي:

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال

تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
٢	١	تغرس قيم العمل التعاوني بين منسوبات المدرسة	٢,٩٢	٠,٦٨	متوسطاً
٤	٢	تعكس الثقافة السائدة الاحترام المتبادل بينها وبين أعضاء المجتمع المدرسي	٢,٨٦	٠,٧٤	متوسطاً
٣	٣	تؤكد على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى	٢,٨١	٠,٧٠	متوسطاً
١	٤	تُعزز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع المدرسي	٢,٧٩	٠,٥٩	متوسطاً
		المستوى الكلي للمحور	٢,٨٥	٠,٦٩	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٥) أنَّ مستوى تميز الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢,٧٩ - ٢,٩٢)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطاً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٥٩ - ٠,٧٤) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق ثقافة المدرسة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى أنه - قد - يرجع إلى ضعف تأكيد مديرة المدرسة على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى، وغياب رؤية واضحة يتبناها المجتمع المدرسي حول كيفية النهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافها، والاعتماد على الثقافة الفردية على حساب الثقافة الجماعية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تغرس قيم العمل التعاوني بين منسوبات المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يرجع إلى أهميته في بناء بيئة تعليمية أكثر إبداعاً وفعالية، وزيادة الولاء للمدرسة وتقليله للنزاعات والصراعات بين الأفراد، إضافة إلى المساهمة في تبني أفكار جديدة وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تُعزز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع المدرسي) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - قد - يرجع إلى الافتقار إلى الشفافية والاحترام مما يقلل من الرغبة في الانفتاح على الآخرين، وكثرة المهام والأعباء الإدارية والتعليمية يضعف فرص النقاش المثمر.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال تميز إدارة الموارد البشرية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز إدارة الموارد البشرية، كما في الجدول (١٦) الآتي:

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال تميز إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
٢	١	تحرص على تنمية المعلمات مهنيّاً بما يسهم في تحقيق التميز	٢,٦٨	٠,٥٦	متوسطاً
٣	٢	تُحفز المعلمات المتميزات في المدرسة	٢,٦٣	٠,٦٩	متوسطاً
١	٣	تؤسس قاعدة بيانات تفصيلية عن مهارات المعلمات بالمدرسة.	٢,٥١	٠,٤٨	منخفضاً
٤	٤	تتابع مدى استفادة المعلمات من برامج التنمية المهنية	٢,٤٩	٠,٦٤	منخفضاً
		الدرجة الكلية للمحور	٢,٥٨	٠,٥٩	منخفضاً

يتبين من الجدول (١٦) أنّ مستوى تميز إدارة الموارد البشرية في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات جاء منخفضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٩)، وتراوح المتوسطات

الحسابية بين (٢,٤٩ - ٢,٦٨)، وتراوح مستوى فقرات المجال بين (منخفضاً، متوسطاً)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠,٤٨ - ٠,٦٩) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق ثقافة المدرسة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - حد المأمول - إلى أنه - قد - يرجع إلى ضعف تأكيد مديرة المدرسة على ثقافة التفوق على المدارس الأخرى، وغياب رؤية واضحة يتبناها المجتمع المدرسي حول كيفية النهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافها، والاعتماد على الثقافة الفردية على حساب الثقافة الجماعية.

وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تغرس قيم العمل التعاوني بين منسوبات المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يرجع إلى أهمية قيم العمل التعاوني في بناء بيئة تعليمية أكثر إبداعاً وفعالية، وزيادة الولاء للمدرسة وتقليلها للنزاعات والصراعات بين الأفراد، إضافة إلى مساهمتها في تبني أفكار جديدة وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تُعزز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع المدرسي) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - قد - يرجع إلى الافتقار إلى الشفافية والاحترام مما يقلل من الرغبة في الانفتاح على الآخرين، وكثرة المهام والأعباء الإدارية والتعليمية يضعف فرص النقاش المثمر.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

ونصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (١٧) الآتي:

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجالات	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بكالوريوس	٦٩١	١٤٠,٢١	٤٥٣٨١,٥٠	١٥٧٩,٠	٠,٢٩٨ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٢٦,٥٤	١٥٧٣,٠٠		
تميز الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	٦٩١	١٤٣,٦٨	٥١٩٧٣,٥٠	١٤٢٠,٥	٠,٤٤٧ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٢٠,٨٠	١٣٩٨,٠٠		
تميز إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	٦٩١	١٥١,٦٥	٤٩٨٥٤,٥٠	١٣٩٦,٥	٠,٥١٩ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١١٦,٣٩	١٦١٠,٥٠		
المجموع الكلي	بكالوريوس	٦٩١	١٦٥,٥٠	٧١٣٩٧,٠٠	١٩٨٥,٠	٠,٩١٥ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢١	١٥٤,٧٢	٢١٥٨,٥٠		

يوضح الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (U=1985)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٩١٥)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى توفر برامج تدريبية وتطويرية تقلل الفجوة بين المعلمات باختلاف مؤهلاتهن، كما أن التميز التنظيمي يرتبط على الكفاءات الشخصية ولا ترتبط مباشرة بالمؤهل الدراسي.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التعليم:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، كما في الجدول (١٨) الآتي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

المجالات	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
تميز القيادة	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٢٢,٦٠	١٦٢١,٥٠	١٦٣٥,٥	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٥٠,٤٥	٥١٩٣٢,٠٠		
تميز الثقافة التنظيمية	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٢٧,٩٣	١٥١٠,٥٠	١٣٩٧,٠	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٤٨,٧١	٤٣٨٧٩,٥٠		
تميز إدارة الموارد البشرية	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٣٣,٥٢	١٥٥٠,٠٠	١٦٤٧,٥	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٤٩,٦٩	٦١٦٧٥,٥٠		
المجموع الكلي	أقل من ١٥ سنة	١٦٩	١٥٨,١٥	٣١٤١,٠٠	٢٣٤٢,٠	غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٥٤٣	١٧٤,٨٤	٦٩٩٨٢,٠٠		

يوضح الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، حيث بلغت قيمة (U=2342)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٨٩٣)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى أغلب المدارس تقدم برامج تدريبية موحدة مما يؤدي إلى تقارب مستوى التميز التنظيمي بين المعلمين، ووحدة اللوائح والمعايير المحددة للتميز التنظيمي مما يجعل المعلمات يعملن في نفس الإطار بغض النظر عن سنوات خبرتهن.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الشهري (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما في الجدول (١٩) الآتي:

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
تميز القيادة تميز الثقافة التنظيمية	الابتدائية	٣٩٣	١٦٢,٤٥	١,٩٦	٠,٣٦٢
	المتوسطة	٢٢١	١٥٦,٣٩		
	الثانوية	٩٨	١٣٩,٧١		
تميز إدارة الموارد البشرية	الابتدائية	٣٩٣	١٦٩,٢٠	٢,٣٧	٠,٤١١
	المتوسطة	٢٢١	١٥٠,٩٦		
	الثانوية	٩٨	١٣٢,١٧		
تميز القيادة	الابتدائية	٣٩٣	١٧١,٨٣	٢,٨١	٠,٥٧٩
	المتوسطة	٢٢١	١٤٧,٩٠		
	الثانوية	٩٨	١٢٨,١٥		
المجموع الكلي	الابتدائية	٣٩٣	١٧٧,٢٨	٣,٢٧	٠,٨٧٣
	المتوسطة	٢٢١	١٦٤,٢٠		
	الثانوية	٩٨	١٥٠,٤٢		

يوضح الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠,٨٧٣)، وهي قيمة أكبر من ($٠,٠٥$) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى وحدة اللوائح والأنظمة الموحدة التي تطبق في جميع مراحل التعليم مما يجعل البيئة التنظيمية متشابهة، مما يجعل المعلمات لديهن مستوى مقارب في إدراكهن للتميز التنظيمي.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة للتميز الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

نتائج السؤال الخامس ومناقشتها وتفسيرها:

ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، كما في الجدول (٢٠) الآتي:

جدول رقم (٢٠) العلاقة الارتباطية بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها

الدرجة الكلية	مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها			درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس
	تميز إدارة الموارد البشرية	تميز الثقافة التنظيمية	تميز القيادة	
**٠,٦٨٣	٠,٠٢٨	**٠,٤١١	٠,٠٣٢	الثقة بالنفس
**٠,٧٩٦	**٠,٢٣٤	٠,٠٥٦	٠,٠٧١	الرؤية المستقبلية
**٠,٧٨٠	**٠,٥٧٢	٠,٠٦١	**٠,٣١٥	تمكين المعلمات
**٠,٩٨٧	**٠,٦٨٦	**٠,٣٩٩	**٠,٥٢٩	الدرجة الكلية

** دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها، وأن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لدرجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها بلغ (**٠,٩٨٧) وهو دال إحصائيًا عن مستوى الدلالة (٠,٠١)، أي أنه كلما كانت درجة توافر القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس مرتفعة، كلما كان مستوى التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها مرتفعاً.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الملهمة ومستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي، ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، ودراسة الزائدي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة، ومستوى البراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة كيلاني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الملهمة ومستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، ودراسة جيانسah وأوغولا وغوانتاي (Gyansah,Ogola&Guantai,2020) التي أشارت إلى أن سلوكيات القيادة الملهمة لرؤساء المدارس كان لها تأثير إيجابي كبير على التحصيل الدراسي للطلاب، ودراسة جالودي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، ودراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس، ودراسة الشهري (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت، ودرجة ممارستهم للتميز الإداري، ودراسة كيش (kish, 2016) التي أشارت إلى

أن تعزيز نجاح الطلبة يتوقف على تميز التخطيط الاستراتيجي والرؤية المشتركة وتميز سلوكيات القيادة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى أن القيادة الملهمة تحفز المعلمات وتزيد من حماسهن، فتدفعهن إلى العمل بروح عالية، مما يزيد من جودة الأداء والتميز.

التوصيات:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديرات المدارس لإكسابهن مهارات القيادة الملهمة، وتعزيز التميز التنظيمي في مدارس محافظة أبها.
- أن تبادر مديرة المدرسة بالحلول الإبداعية للمشكلات الصعبة.
- أن تنمي الثقة لدى المعلمات لتطوير العمل بأنفسهن.
- أن تستشرف المستقبل من فهم أحداث الماضي والحاضر.
- أن تشارك المعلمات في تحديد التوجهات المستقبلية في العمل المدرسي.
- أن تهتم بتدريب المعلمات بشكل فعال لتطوير أدائهن التدريسي.
- أن تلبي مديرة المدرسة احتياجات المدرسة المستقبلية.
- أن تعزز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع المدرسي.
- أن تتابع مدى استفادة المعلمات من برامج التنمية المهنية.

البحوث المقترحة:

- أثر القيادة الملهمة على الفاعلية الذاتية لدى المعلمات بمدارس منطقة الرياض.
- دور القيادة الملهمة في تطوير المناخ التنظيمي في مدارس محافظة أبها من وجهة نظر المعلمات.
- بحث العلاقة بين التميز التنظيمي لدى مديرات المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمات بمنطقة مكة المكرمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جربوع، يوسف علي (٢٠٢٢). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١٣)، ٢٠-١.
- أبو طالب، صفاء علام محمد. (٢٠٢٠). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٣(٢١)، ٤٥-٧٥.
- أبو هزيم، راية عبد الوهاب عبد الله (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء مازكا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الأخضر، صياحي. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- آل مسلط، محمد أحمد (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٢(١٥)، ٨١-١١٨.
- البارودي، منال (٢٠١٩). علم استشراف المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البكري، محمد وحيد خليل (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، ٢(١٨٧)، ٢٩٩-٣٥٤.
- الجارية، هاني عبدالمعطي؛ والعشماوي، محمود سعيد محمد (٢٠٢٣). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. *مجلة كلية التربية*، ٢(٢)، ٦٢٩-٧١٧.
- أحمد، سحر حسين سليمان (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية للقيادة الملهمة وعلاقتها بالتدريس الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- جالودي، أسماء ناصر محمد والشرمان، وائل محمد ياسين. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. *المجلة العلمية*، ٣٧(٩)، ٣٠٧-٣٢٨.

- حسين، وليد حسين والزيدي، غني دحام تناي. (٢٠٢١). توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في المورد البشري. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، ٢٧(١٢٦)، ٨٦-١٠٦.
- درادكة، أمجد (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، ٣١(٨)، ١٢٥٧-١٢٩٦.
- درويش، محمد سالم حسين (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، (٨٥)، ٢٧-١.
- الزائدي، أحمد محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية*، ٣٠(٣)، ٢٣٣-٢٨٧.
- زكي، خديجة محمود وكشميري، روزا عبد الرزاق. (٢٠١٩). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيهم وأثرها على التميز التنظيمي. *مجلة كلية التربية*، ٣٥(٩)، ٢٦١-٢٨٧.
- الزيان، مازن نوح. (٢٠٢١). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الزيان، مازن نوح. (٢٠٢١). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- السلمي، خالد عبد الرحمن معتق. (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١١(١٩)، ١٠٣-١٤٨.
- السلمي، علي (٢٠٠١). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (٢٠٠٢). *إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشرفات، أمنة فهد ضيف الله. (٢٠١٩). *مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشهراني، نورة. (٢٠١٧). *دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، الرياض.
- الشهري، عبدالله (٢٠١٩). *درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم*. *مجلة كلية التربية*، ٣٥(٣)، ٤٠٨-٤٥٠.
- الشيخ، أسماء رياض عواد (٢٠٢٤). *القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العازمي، منيرة جعيلان. (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كليات التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ١(٢)، ٣٧٣-٣٩٦.
- العلي، علي محمد سعيد (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٥(٩)، ٤١-٤١.
- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، ٣(١)، ٨٧-٤٠.
- العمري، محمد. (٢٠١٧). أثر التغير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧(٤)، ١١٣-١٤٨.
- علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٥(٤)، ٣٧١-٥٤٦.
- الغامدي، ريم أحمد صالح. (٢٠١٨). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣(٢)، ٣١٧-٣٣٣.
- الغامدي، علي مرزوق (٢٠٢٤). القيادة الملهمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٥(٦)، ٤٧-٨٨.
- الفراني، سوزان محمد عبدالرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الكلبانية، ابتسام راشد؛ والذهلي، ربيع المر (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٢٠(٢)، ٣٩١-٤٠٦.
- كيلاني، هند يحيى بكري (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، ٣٨(١١)، ٢٤٢-٢٦٩.
- محمد، أسماء عبدالعاطي؛ وإمام، محمود السيد (٢٠٢١). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصلية على سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة. *مجلة السياحة*، ٣(١)، ٩٩-١١٨.
- محمد، كمال عبد الوهاب أحمد. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣(٨)، ١١٦-١٥.

- مقدادي، محمود، وهاما، حكمت. (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. مجلة المنارة. (٣)، ٨٧-١١٦.
- منصور، منار منصور أحمد (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. (٢١)، ٤٥-١.
- المولي، مثنى عبد الوهاب. (٢٠١٩). أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٥٤)، ٣٠٣-٢٥٠.
- يونس، نفين عبد الصمد محمود. (٢٠١٦). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Awad, O. A.(2018). *The Relationship between the Inspirational Leadership and the Entrepreneurship in the Small and Medium-sized Enterprises in Gaza Strip*, Master thesis, The Islamic University in Gaza, Faculty of commerce.
- Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of management development*, 36 (5), 614-625.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development, *Online Journal for workforce education and development*, 6(1),1-23.
- Gyansah, S., Ogola, M. O. & Guantai, K. H. (2020). Effect of School Heads' Inspirational Motivation Leadership Practices on Students Academic Achievement in Public High Schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. *Journal of Education and Practice*, 11(14), 76-85.
- Harahsheh, A., Al-Taani, M & Khataybeh, G. (2021). The Degree of the Irbid School Principals Practice of Inspiring Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Energy of Teachers from Their Point of View. *Modern Applied Science*, 15(1), 1-11
- Kish, D. (2016). *Understanding Excellence Through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and The use of*

- Data at Three Awrad- Winning Two-Year Institutions, Published Doctoral Thesis, Community College, National American University. <https://eric.ed.gov/?id=ED570299>.
- Molenberghs, P. (2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership, *Journal of management*, 43 (7), 2168-2194.
 - Morris, P. S. (2005). *Servant Inspirational Leadership theory (SIM): A study of SIM, a full range leadership model*, PhD, Faculty of the graduate school of Rowan University.
 - Ninlawan, G. & Areerachakul, S. (2015). *The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education*. Office of the Basic Education Commission Social and Behavioral Sciences 11(207) , 290 – 295. <https://2u.pw/PbeeYU>.
 - Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). استرجع من:

<https://vision2030.gov.sa>