

واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات

إعداد

أ/ ندى فلاح محمد القحطاني

درجة الماجستير التربوي في القيادة التربوية، كلية التربية والتنمية البشرية،
جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

د / فاطمة علي أحمد العامري

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد، قسم القيادة التربوية،
كلية التربية والتنمية البشرية، بجامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

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

واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات

أ/ ندى فلاح محمد القحطاني^١
د/ فاطمة علي أحمد العامري^٢

المستخلص:

هدفت البحث إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في أبعاد (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، تحفيز العاملين على الابتكار، الاستثارة الفكرية)، استخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة له، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لمكتب شرق الدمام بتعليم المنطقة الشرقية واللاتي بلغ عددهن (٥٤٩)، بينما تكونت عينتها من (٢٤٨) معلمة، وتوصل البحث إلى أن واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة كبيرة، وجاء البعد الثاني " تمكين العاملين " في الرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة جداً، كما جاء البعد الأول " الثقة بالنفس " في الرتبة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة جداً، كما جاء البعد الثالث " تحفيز العاملين على الابتكار " في الرتبة الثالثة وبدرجة موافقة كبيرة، وجاء البعد الرابع " الاستثارة الفكرية " في الرتبة الرابعة وبدرجة موافقة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، مديرات المدارس الثانوية، المنطقة الشرقية.

^١ درجة الماجستير التربوي في القيادة التربوية، كلية التربية والتنمية البشرية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: nada.1985.qah@gmail.com

^٢ أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد، قسم القيادة التربوية، كلية التربية والتنمية البشرية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

the reality of the practice of inspirational leadership among secondary school principals in the eastern region from the teachers' point of view

Nada Falah Muhammad Al-Qahtani, Fatema Ali Ahmed Al-Amri

Department of Educational Leadership, College of Education and Human Development, University of Bisha, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: nada.1985.qah@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the practice of inspirational leadership among secondary school principals in the eastern region from the teachers' point of view in the dimensions (self-confidence, employee empowerment, motivating employees to creative, Intellectual arousal) , The study used the descriptive approach and used the questionnaire as its tool. The study population consisted of all female teachers in government secondary schools affiliated with the East Dammam Education Office in the Eastern Region, whose number was (549), while its sample consisted of (248) female teachers. The study found that the reality of practicing inspirational leadership among female principals of secondary schools in the eastern region, from the point of view of female teachers, was to a big degree. The second dimension, "employment of employees," came in first place with a very big degree of agreement, and the first dimension, "self-confidence," came in second rank. With a very big degree of agreement, the third dimension, "motivating employees to creative" came in the third rank, with a big degree of agreement, and the fourth dimension, "Intellectual arousal" came in the fourth rank, with a big degree of agreement.

Keywords: Inspirational leadership - secondary school principals - the eastern region - secondary school teachers.

مقدمة البحث:

تسعى الدول جاهدة للارتقاء بالتعليم، لأنها تدرك يقينا أنه أحد أهم دعائم التنمية الشاملة، بل هو ضرورة حتمية للمجتمعات الراغبة في أن تكون في مصاف الأمم. حيث يشهد التعليم في كافة الدول جملة من التغيرات والتحديات المتلاحقة والتي من شأنها السعي باستمرار إلى تبني المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق الأهداف.

وتمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تقوم بدور هام نحو توجيه الافراد بغرض تحقيق اهداف الفرد والمنظمة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين وذلك لما له من تأثير فاعل في احداث النقلة النوعية للتطوير الإداري في المنظمات ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عملها (Korany, 2020).

ولقد تطورت مسؤوليات القيادة في المؤسسات التربوية وارتبطت كليا بمخرجات التعليم الجيدة، واتضح أن القيادة في المؤسسات التربوية أصبحت تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين. وهذا يتفق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي ترى في القائد التربوي مسهما فاعلا في تحسين مخرجات التعليم (الجهني، والصيد، ٢٠٢٢، ص ٩١-٩٢).

وتأتي القيادة الملهمة كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة حيث تبرز أهميتها من خلال تقديم رؤية ملهمة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة ودعم الابداع والابتكار وتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بالقائد وبأنفسهم وتحفيزهم والاعتراف بإنجازاتهم والمحافظة على قيم المؤسسة (سرحان، ٢٠١٨)

وقد أشارت (كيلاني، ٢٠٢٢) إلى أن القيادة الملهمة هي طموح يصبوا إليه الكثيرون من قادة ومدراء المؤسسات ولا يصل إليه إلا القليل منهم، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين ناقدة ويتعلم من التجارب السابقة الفاشلة والناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجاراته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة العالية والعزائم الحديدية والأفكار الابداعية العظيمة يحترفون فن صناعة الإنجازات والنجاحات (ص. ٢٤٥).

وقد أشار كل من (درويش، ٢٠١٩) و(آل مسلط، ٢٠٢٣) إلى أن القيادة الملهمة تتمثل في مجموعة من الابعاد ومنها الثقة بالنفس حيث يمتلك القائد الملهم قدرة على الثقة في تابعيه

وفي القائد نفسه، والقدرة على التمكين حيث يسعى القائد للاعتماد على العاملين وتفويض المهام لهم مما يساعدهم على الشعور بالاستقلالية. والتوجه لرؤية مشتركة مستقبلية حيث يسهم القائد في توفير رؤية مشتركة يتقاسمها القادة والتابعين، فالقائد الملهم يستطيع تعليم تابعيه وإقناعهم بالرؤية التي يتمنى الوصول إليها وتعتبر هذه الأبعاد بمثابة متغيرات جوهرية تساعد على تحسين وتطوير الوضع الحالي للمؤسسات وتمكنها من مواكبة المستقبل

كما بينت دراسة عيد (٢٠٢٣) أن القيادة الملهمة تقوم بدور بارز في تشكيل قيم الرؤوسين وأهدافهم وطموحاتهم من خلال أمثالهم لقيم قاداتهم ومعتقداتهم والعمل على تبينها والأخذ بها فالقائد الملهم يعمل دائما على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز (ص. ٢٣٨-٢٣٩).

وفي ضوء ما تقدم، يلاحظ ما ينطوي عليه تبني القيادة الملهمة من آثار إيجابية على العاملين والقادة والمؤسسات التربوية كافة، وحيث أن ممارسة هذا الاتجاه القيادي الحديث أضحت ضرورة لا اختيارا، وأنه يعول عليه بناء الثقة في نفوس العاملين والسعي إلى تمكينهم وتحفيزهم واستثارة الهمم في العملية التعليمية، فقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دراسة واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية.

مشكلة البحث:

تعاني العديد من المؤسسات التربوية التعليمية من أن مديريها لا زالوا يطبقون بها أنماطا تقليدية قديمة لم تعد تتناسب مع تلك التغيرات والتطورات الحديثة في الحياة والميدان التربوي التعليمي، وهذا مما لا شك فيه يؤثر سلبا على سير العمل والعاملين بها وتحقيق الأهداف.

وأظهرت نتائج دراسة آل مسلط (٢٠٢٣) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مدارس أبها لأبعاد القيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة حيث حصلت جميع الأبعاد على درجة ممارسة متوسطة في بعد الثقة بالنفس وبعد التمكين للعاملين.

تشير الشمري (٢٠٢٣) إلى وجود العديد من العقبات والتحديات بالمؤسسات التعليمية ومنها تسليط الضوء على الأهداف والمصالح الشخصية للقائد والعمل على إخفاء العقبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة وعدم مواجهتها والسعي إلى إيجاد حلول واقعية لها بالإضافة إلى سوء استخدام السلطة النافذة، وضعف الاهتمام بالعاملين وتحقيق أهدافهم وتقليص الاهتمام بالإقناع والتوجيه كوسائل للإنجاز في المؤسسة التعليمية (ص١٣).

كما توصلت دراسة الحاج والغويري (٢٠٢١) الى أن ممارسة القيادات في التعليم العام بالمملكة لبعض السلوكيات القيادية كالتمكين للعاملين والتشجيع على توليد الافكار والتشجيع على التطوير المهني وحل مشكلات العمل والاستفادة من النقد البناء وتوفير فرص التعلم للمهارات الجديدة جاءت بدرجة متوسطة (الحاج، والغويري، ٢٠٢١، ص. ٣٤١).

وبناء على ما تقدم، يعد تحديد الأدوار التي يمارسها قائدة المدارس بمثابة مساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك العمل ضمن أدوار قيادية متجددة المفاهيم يسهم في النهوض بمستوى النظام التربوي (شراحيلى، ٢٠٢٠، ص ٢١٨).

وتحتل القيادة الملهمة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة والاتجاهات القيادية الحديثة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المؤسسات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، حيث يقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقُدوة والحفز الإيجابي مستمدا هذا الأسلوب من الجوانب الإدارية والإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين (علوان، ٢٠٢١، ص. ٣٧٦).

كما تعد القيادة الملهمة أحد أنماط القيادة، الذي يقوم على ممارسة قيادية مهمة تعتمد على المشاركة والتحفيز، وتوفير مناخ مناسب لتحفيز الإبداع والابتكار (أبو حمام، ٢٠٢٢، ص. ١٥).

وقد أشارت العديد من نتائج الدراسات السابقة إلى دور القيادة الملهمة في دعم الابتكار وتحسين مخرجات التعليم وتمكين العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، كدراسة (كيلاني) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض بلغت (٠,٨٤١) (كيلاني، ٢٠٢٠، ص. ٢٦٤).

كما أوصت العديد من الدراسات كدراسة السبيعي (٢٠٢٢) ودراسة آل مسلط (٢٠٢٣) بضرورة تبني القيادة الملهمة واجراء المزيد من الدراسات حولها لما تمتلكه من انعكاسات على بيئة العمل واسهامها في تنمية الابداع والابتكار والدعم النفسي للعاملين واستثارة أفكارهم والثقة في مقترحاتهم ودعم التوجه الاستراتيجي والالتفاف حول رؤية مستقبلية مشتركة.

بناء على ما تقدم وانطلاقا من نتائج الدراسات المشار إليها، تولد لدى الباحثة الرغبة في القيام بهذا البحث للوقوف على واقع ممارسة القيادة الملهمة في ميدان التعليم العام، لاسيما وأن

الباحثة تعمل معلمة في الميدان التربوي ومن خلال ممارستها للتدريس في العديد من المؤسسات التربوية وملاحظة الأنماط القيادية التي تنتهجها مديرات المؤسسات التربوية في تعاملها مع العاملين ظهرت الحاجة لدى الباحثة لتسليط الضوء على هذا الاتجاه القيادي الحديث.

أسئلة البحث:

سعى البحث للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد كلاً من (الثقة بالنفس، تمكين العاملين، تحفيز العاملين على الابتكار، بعد الاستثارة الفكرية للعاملين)؟ وتفرعت عنه الأسئلة الآتية:

١. ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد الثقة بالنفس؟
٢. ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد تمكين العاملين؟
٣. ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد تحفيز العاملين على الابتكار؟
٤. ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد الاستثارة الفكرية للعاملين؟

أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى: التعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في كل من بعد (الثقة بالنفس - تمكين العاملين - تحفيز العاملين - الاستثارة الفكرية للعاملين).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

• يأتي البحث استجابة للتعرف على الاتجاهات القيادية الحديثة حيث تمثل القيادة الملهمة نمطا قياديا حديثا يحظى باهتمام بالغ لإسهامه في تطوير العاملين وتمكينهم وتحفيزهم على الابتكار وتنمية الثقة بالنفس لديهم والسعي إلى استثارة أفكارهم وطموحهم لتحقيق الأهداف

- يمكن أن يسهم البحث إلى فتح المجال لدراسات أخرى تتعلق بالاتجاهات القيادية الحديثة ذات العلاقة بالقيادة الملهمة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- يأتي البحث تماشياً مع الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ والتي وضعت تطوير التعليم كأحد أهم أهدافها وبالتالي الاستفادة من الوسائل والتوجهات والأساليب الحديثة وتوظيفها في إحداث التطوير ومتابعته.
- من المأمول أن يساهم البحث في إثراء الدراسات الأدبية حول واقع القيادة الملهمة ومحاسن تطبيقها بالميدان التربوي.

الأهمية التطبيقية:

- يقدم البحث أداة واضحة لقياس ممارسات القيادة الملهمة بالمدارس يمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة هذه الممارسات.
- يؤمل أن تفيد نتائج البحث المسؤولين وصناع القرار بوزارة التعليم في التعرف على درجة وأهمية ممارسة وتطبيق القيادة الملهمة بالتعليم العام، الأمر الذي يعطي الفرصة لتحديد إيجابيات هذا النمط القيادي الحديث ووضع الخطط اللازمة لتبني هذا الاتجاه القيادي.
- قد يسهم هذا البحث في إرشاد المسؤولين عن إعداد وتطوير البرامج التدريبية للمدراء والوكلاء في وزارة التعليم ممثلة في إدارة التدريب والابتعاث لاتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير الممارسات القيادية وفق الاتجاهات القيادية الحديثة.

حدود البحث: اقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تعرف واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية.
- الحدود البشرية: المعلمات اللاتي هن على رأس العمل بالمرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لمكتب شرق الدمام بالمنطقة الشرقية.
- الحدود الزمانية: طبق البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥هـ/ ٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث:

القيادة الملهمة: هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة محددة مسبقاً من أجل كسب من العاملين طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها (الحلبي، ٢٠١٧، ص. ١١).

القائد الملهم: هو القائد الذي يمتلك رؤية واضحة للمجتمع تشكل حاضره وتصبح مستقبله، لديه القدرة على التأثير الإيجابي على الآخرين وإحداث التغيير وذلك من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد وإسعادهم والتأثير في بيئة المنظمة. (دحام، وعطية، وخضر، ٢٠١٩، ص. ٥٢٢).

وتعرف الباحثة القيادة الملهمة بأنها: الاتجاه القيادي التربوي المتطور الذي ينتهجه القادة التربويون والذي يساعدهم على تحديث خبراتهم وتطوير مهاراتهم بشكل يتواءم مع العصر، ويسعى إلى تطبيقه في المؤسسة التعليمية من خلال تدعيم ثقة العاملين بأنفسهم والسعي إلى تحفيزهم وزيادة استئثار تفكيرهم بما يسهم في تعزيز الابتكار لديهم.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الملهمة:

يمكن تعريفها بأنها القيادة الملهمة بأنها قيادة تتميز بخصائصها، وجاذبة بطبيعتها، وتسعى إلى إقامة العلاقة بين الموظفين والمنظمة، بما يؤثر على أدائهم، وولائهم، وسلوكهم الناتج عن انبهارهم بالأفكار القيادية. يسعون. المسؤول في المنظمة. (الحلبي، ٢٠١٧، ص. ٢٣).

وتعرف بأنها نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة. (Garton, 2017, p17).

وهي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة، يجنى منها كسب طاعتهم، واحترامهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (العيسوي، ٢٠١٨، ص. ١٨).

وتعرف بأنها أحد أساليب القيادة التي تقوم على أن القائد يمتلك العزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائماً في رؤوسيه ويوليهم أكبر قدر من الاهتمام قبل أن يفكر في نفسه، بالإضافة إلى قدرته على توجيه رؤوسيه نحو تحقيق الأهداف، والمبادرة والإبداع والمرونة والكفاءة والاعتراف بالأخطاء عند حدوثها. (الرميدي، ٢٠١٨، ص. ٨١).

مما سبق يمكن تعريف القيادة الملهمة بأنها تلك القيادة التي تقتني سمات كارزمية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية ولديها رؤية استراتيجية نحو الابتكار والابداع من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم بالمؤسسة (المدرسة)، كما تترك أثر إيجابي ينعكس على ولاء العاملين وأدائهم، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية في مواجهة وإدارة التغييرات المستقبلية والمحلية في بيئة العمل المدرسي.

أهمية القيادة الملهمة:

هناك مجموعة من المهام التي يؤديها القائد الملهم، ومن خلالها تتضح أهمية القيادة الملهمة (سرحان، ٢٠١٨، ص. ٢١):

- يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.
- يشجع القادة الملهمون الابتكار والإبداع من خلال المبادرة والتجريب من خلال التخطيط ووضع جدول عمل يومي.
- وهم يرون أن الابتكار أساس العمل الفردي والجماعي في المنظمة، وهذه هي نقطة انطلاقهم، ويسعون إلى نشر هذا المفهوم في جميع أنحاء المنظمة.
- يساعدون رؤوسهم من خلال تمكينهم من دمج أهدافهم الشخصية مع أهدافهم المهنية، بحيث يعملون بتوازن بينهما، وهذا أحد عناصر تحفيز العاملين.
- تحفيز وتنشيط رؤوسهم وزيادة إلهامهم نحو الجهد والتضحية والعطاء وتقديم المزيد من الإنجازات.
- يشجعون على المخاطرة ولا يخشون الفشل، بل يشاركونه مع الآخرين من أجل إنجازه.
- يحافظون على القيم المؤسسية البناءة ويرفضون القيم الهدامة التي تسعى إلى تقويض الرؤية.
- يعملون على حماية رؤوسهم من خلال تحمل المسؤولية المشتركة عن النتائج.
- إنهم يدعمون التغيير والتحول ولا يخشون مواجهة التحديات. إنهم يلهمون الآخرين ويدفعونهم لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

كما تظهر أهمية القيادة الملهمة في المقام الأول في جميع جوانب العملية الإدارية والتنظيمية وفي تفاعلات الأفراد العاملين وعلاقاتهم الإنسانية. كما يكمن في مدى اهتمامهم ومعالجتهم، حيث إن ذلك هو مصدر قوة الفرد. الأفراد العاملون هم قوة القيادة التي هي مصدر إلهامهم. وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الملهمة في تركيزها المستمر على الرؤية المستقبلية

وتحفيز الأفراد الذين يعملون لتحقيق إنجازات عظيمة. ومن ناحية أخرى تكمن هذه الأهمية في أن القائد يلهم فريق عمله ويشجعهم على المشاركة الفعالة ويتجاهل المصالح الشخصية للأفراد لصالح الأهداف المشتركة. وتظهر أهميتها أيضًا في قيام القائد بإنجاز المهام الصعبة، وإجراء التجارب، وتحمل المخاطر بطريقة تلهم الأفراد الآخرين، وتضمن التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين القائد وفريق عمله. القائد الملهم هو الأكثر قدرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية. (نصر، ٢٠٢٢، ص ٢٦٩).

مما سبق ترى الباحثة أن أهمية القيادة الملهمة تكمن في أن القائد الملهم الذي يربط قيمه بالمبادرات التي تخلق العاطفة والحماس لدى الموظفين. الإلهام الذي يقدمه هذا النوع من القادة يحفز موظفيهم على التصرف بطريقة تعزز النمو والتطور الشخصي والتنظيمي، ومن المرجح أن يكون لدى القادة الذين يلهمون فرقهم فرق ذات أداء أعلى تحافظ على الجهد طوال فترة عملهم.

سمات القيادة الملهمة:

يعد التمكين أحد الخصائص الأساسية للقيادة الملهمة، وتقوم فكرته على التخلي عن نموذج القيادة التقليدية الذي يركز على التوجه نحو القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور. وتتميز القيادة الملهمة بتبني الأساليب والسلوكيات التي تشجع على تمكين المعلم. مثل تفويض السلطة، وتعزيز قدرات المعلمين على التفكير بأنفسهم وتشجيعهم على الإتيان بأفكار جديدة ومبتكرة، ويرتكز بشكل أساسي على خلق وإرساء مناخ من الثقة بين الإدارة والمعلمين وتحفيزهم ومشاركتهم في التعلم. (الزعبي، ٢٠٢٢، ص ٣٩٦).

إنَّ القادة الملهمون يملكون سبع سمات تميزهم عن غيرهم من القادة كالتالي (Griffiths, & Roberts, & Price, 2019, p27):

• لديهم رؤية: لديهم رؤية واستراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة، ويحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية، ويشاركون مع الفريق في تحديد وتطوير الرؤية والتقدم نحو تحقيق الهدف.

• التوجيه والتدريب: يقدم القادة الملهمون لفرقهم التوجيه والتدريب والدعم اللازم لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من مواصلة التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل.

- المساءلة والثقة: يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها، لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم>
 - التواصل وتجسيد الهدف والرؤية: يفعل القادة الملهمون أكثر من مجرد التحدث أثناء إنجاز عملهم وتحقيق أهدافهم. كما أنهم يجسدون هدفهم ورؤيتهم، وهم مثال يحتذى به.
 - مستمعون جيدون: الكثير مما نتعلمه يأتي من خلال الاستماع، ولكي تكون قائدًا ملهمًا من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم، ومن المهم أيضًا الاستماع إلى أفكار واقتراحات واهتمامات الآخرين.
 - تحمل اللوم ومنح الفضل: يمنح القادة الملهمون الفضل لأولئك الذين يستحقون ذلك، ويدركون أن إنجازاتهم نادرًا ما تكون نتيجة لجهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم. وفي الوقت نفسه، عندما تسوء الأمور، نادرًا ما يكون خطأ شخص واحد فقط. فرد أو فريق. وسيتحمل القادة الملهمون بعض هذه الأحداث السيئة. لن يخافوا من اللوم والتوبيخ.
 - مبتكرون: الابتكار التكنولوجي والأيدولوجي ضروري للغاية. يفهم القادة الملهمون ذلك جيدًا، وبالتالي يميلون إلى التفكير خارج الصندوق، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر بين من يقودونهم.
- مما سبق ترى الباحثة أن مهارات القيادة الملهمة تتراكم مع مرور الوقت وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى قادة يبدؤون في تطوير مهاراتهم الملهمة في وقت مبكر من حياتهم المهنية، وليس فقط عندما يصلون إلى درجة كافية لإدارة الآخرين. وكلما سعى القادة في البدء مبكرًا، أصبحت تلك المهارات أقوى وأكثر قيمة، وكذلك الحال بالنسبة لثقافة المنظمة وقيادتها.
- أبعاد القيادة الملهمة:**
- أشارت دراسة عواد (٢٠١٥) إلى أن القيادة الملهمة لها خمسة أبعاد وهي (السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الثقة والاعتمادية والقدرة على التمكين، الإنصات الجيد، الانتماء، التوجه لرؤية مشتركة).
- في حين أشار (2018) poojomit et ai. الى الأبعاد الآتية:
- الرؤية الثاقبة (تحمل المخاطر، سعة الخيال، تقبل التغير).
 - الثقة (القوة والقدرة، الواقعية، النزاهة).
 - الحماس (العمق، حب الاطلاع، التطوير الذاتي).

●التقاؤل (الثقة بالذات، التحضير الذاتي، النظرة الايجابية).

وأضافت أبو غالي (٢٠١٩) الجاهزية، والحساسية تجاه المتغيرات، بينما أضافت الشبول (٢٠٢١) الحساسية تجاه القيود، وأضافت رزق (٢٠٢٢) التفكير المبني على المخاطر. وبناء على ذلك يمكن تحديد أبعاد القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية التربوية في أربعة أبعاد كانت نقاط مشتركة بين معظم الباحثين والدراسات التي تناولت القيادة الملهمة وهي كالتالي كما أشار إليها (علوان، ٢٠٢١، ص ٤٣٢ - ٤٣٦):

●الثقة بالنفس: وتظهر على القائد من خلال الممارسات، تتمثل في قدراته على ضبط انفعالاته في المواقف، وعند حدوث المشاكل، وتجاوزها بحكمة وعقلانية، وتحمله مسؤولية الأخطاء الإدارية والفنية، التي تحدث في العمل، وتشجيعه للمرؤوسين اثناء التعرض للمواقف صعبة، كما انه يتقبل وجهة نظر الآخرين المختلفة مع وجهة نظره يعمل على زيادة ثقة العاملين بإمكانياته وقدراته.

●الرؤية المستقبلية: إن القائد الملهم يتصور المستقبل لمؤسسته، يحفز ويشجع العاملين على الانجاز حتى يتمكنوا من تجاوز المخاطر والتحديات، وتحديد الفرص المستقبلية.

●ادارة التغيير: إدارة المشاركة والتفاعل مع الجميع في المؤسسة لتحقيق نتائج إيجابية. التكيف مع التغيير وتعديل الخطط والأهداف في حال تطلبت الحاجة ذلك. تحفيز الفريق وإثارة الحماس لديه، وتشجيعه على المساهمة بإيجابية.

●التمكين الوظيفي: ويقصد به منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار المتعلقة بمهامهم، وإتاحة الفرصة لهم في صنع القرارات في المؤسسة وتحفيزهم على الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية، كذلك منحهم تبادل المعرفة والخبرات والتدريب.

وأضافت (نصر، ٢٠٢٢) ومن أبعاد القيادة الملهمة ما يلي:

●التوجه الاستراتيجي: فالقادة الأكثر إلهاما هم الذين يمتلكون توجهات استراتيجية واضحة نحو المستقبل ويسعون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل كلفة وأعلى كفاءة ممكنة.

●التشاركية ونشر قيم العمل السامية: فمن سمات القيادة الناجحة أنها تقوم بمشاركة القيم الصحيحة وتقود المؤسسة إلى تحقيق نتيجة غير عادية، وتشكل هذه القيم مناخ للإبداع والابتكار وطاعة الأوامر التي يصدرها القائد وبالتالي تنعكس على استمرارية المؤسسة.

مما سبق ترى الباحثة أن بعد الثقة بالنفس هو أهم بعد حيث يجب أن يتمتع بها كافة العاملين في المؤسسات التربوية إلا أن ذلك قد يخضع للعديد من العوامل الأخرى مثل التنشئة والتجارب السابقة والبيئة، وهنا يأتي دور القائد الملهم في بث هذه الروح بين أعضاء المجموعة فهو يُعد القدوة في ذلك، وبالتالي سيساعد بالتأكيد على الخفيف من ضغوط العمل حيث أن الثقة بالنفس تمنح الأفراد شعوراً بأنهم قادرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المطلوب والمحدد وضمن الأداء المطلوب، وأنهم قادرين على النجاح مما يدفعهم للمثابرة والعمل في جو من الراحة والمنافسة المميزة.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

١.دراسة آل مسلط (٢٠٢٣) والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة أبها، من خلال التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في مدينة أبها، ومستوى التحصيل في البراعة التنظيمية مديرو المدارس بمدينة أبها. واعتمدت على المنهج الوصفي (الارتباطي) والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام للدبلوم لمديري مدارس أبها يمارس أبعاد الاستلزام. وكانت القيادة معتدلة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين القيادة الملهمة وسعة الحيلة لدى مديري المدارس في مدينة أبها. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتنمية معارف ومهارات مديري مدارس التعليم في مجالات القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وتوسيع نطاق مشاركة المدارس المستفيدة من الخدمة في صياغة الرسالة والأهداف، من خلال تقييم الأداء. وتنظيم برامج تدريبية لتنمية المهارات الوظيفية للمعلمين، وتفعيل دور العمل الجماعي وتعزيز العلاقات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع البحث العلمي المتعلق بقضايا العمل المدرسي.

٢.دراسة كيلاني (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية داخل وزارة التعليم بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في الإدارة. من مدينة الرياض عددهم (١٧٥) مديراً للمدارس من الذكور والإناث. وتم إجراء مسح شامل بحيث تم

توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة في إدارة التعليم. في مدينة الرياض كان مرتفعاً، ووصل مستوى تحسن العملية التعليمية في إدارة التعليم بمدينة الرياض إلى درجة عالية جداً. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم بالرياض.

٣.دراسة السبيعي (٢٠٢١) وقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين القيادة الملهمة ورأس المال النفسي لدى القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في مدينة شروره. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة جميع معلمين والمعلمات وقد ظهرت النتائج انخفاض رأس المال النفسي ويعود ذلك الى اختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية التي تحيط بالعاملين بالقطاع التعليمي.

٤.دراسة الفراني (٢٠٢٠) وقد هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين في ثلاث جامعات بمحافظة غزة وهي (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين)، وقد تك اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٢٨٧) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة). وقد أوصت الدراسة بالعمل على تشجيع الابتكار والابداع من أجل تهيئة صف قيادي جديد من القادة الملهمين، وعقد دورات تدريبية للعاملين والعمل على الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الجامعية.

٥.دراسة كمونة وآخرون (٢٠١٩) هدفت الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لأبعاد القيادة في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء في العراق، وما هو دور المدير كقائد ملهم في التأثير على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وكفاء الأعضاء، وتطوير أدائهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون مجتمع الدارسة الكلي من (١١٠) قيادي تربوي، وتمثلت عينة الدراسة بس (٩٠) منهم، وقد جمعت

البيانات من خلال الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهمة وأبعاد التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة الملهمة تؤثر في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المدارس محل الدراسة بتوعية وتنشئة المرؤوسين من خلال الدورات التدريبية والندوات التوعوية لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

٦.دراسة (Mitchell, R., & Boyle, B., 2019) هدفت الدراسة إلى إبراز قدرة القادة الملهمين على توليد مناخ إيجابي وربط هذا المناخ ببراعة الفريق. وأظهرت النتائج أنه في حين أن القيادة الملهمة يمكن أن تعمل على تمكين الابتكار وتعزيزه، إلا أن هناك أدلة قوية على وجود تباين في تسليط الضوء على الحاجة إلى فهم الآليات والمشاركة - وهي الظروف التي تحدد متى تكون هذه القيادة لها آثار إيجابية نحو تعزيز مناخ إيجابي للأتباع وبالتالي يؤثر على ابتكار الموظفين. وهنا، يُنظر إلى القيادة الملهمة على أنها وسيط للابتكار والإبداع. وهو أيضًا وسيط بين القيادة الملهمة والابتكار. ومن خلال زيادة مناخ الفريق الإيجابي، يمكن للقادة الملهمين تحقيق تفكير أكثر مرونة وتحسين الابتكار. وتم التوصل بعد ذلك إلى أن القادة الملهمين لهم دور يلعبونه في تعزيز الابتكار والبراعة لدى الفريق من خلال خلق مناخ عمل إيجابي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في انطلاقها من مجال التعليم حيث كانت جميع الدراسات السابقة المستعرضة في مجال التعليم سواء كان التعليم العام أو الجامعي سواء كانت عربية أو أجنبية.

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث مجتمعها حيث تتنوع الدراسات السابقة من حيث مجتمعها فبعضها أجري على القيادات التربوية في التعليم العام أو الجامعي. وتكتسب الدراسة الحالية تفردا من الناحية التطبيقية أنها سعت للتعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة في أربعة أبعاد وهي (الثقة بالنفس - تمكين العاملين - الاستثارة الفكرية - تحفيز العاملين على الابتكار) لدى مديرات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بدراسة متغيرين ذات أهمية وهما متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وتأمل الباحثة أن يضيف البحث الحالي إلى الدراسات السابقة تأكيداً على أهمية ممارسة القيادة الملهمة وقد ساهمت جميع الدراسات السابقة سواء كانت عربية، أو أجنبية في إثراء الدراسة الحالية من حيث:

- الإفادة منه في تحديد أهدافها.
- تحديد جوانب الأدب النظري الذي أتاح مجالاً للتعرف على مفهوم القيادة الملهمة والتعرف على سماتها وأبعادها ومتطلباتها.
- الاسترشاد بها في بناء، وإعداد وتكييف أداة الدراسة.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة.
- بناء صورة كاملة عن موضوع الدراسة ومشكلاتها.
- المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وأسلوب معالجة البيانات وتفسيرها وتحليلها.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في عملية مناقشة نتائج البحث الحالي ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة من حيث مشكلته وأسئلته وأهدافه.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لمكتب شرق الدمام بتعليم المنطقة الشرقية واللاتي بلغ عددهن (٥٤٩)، حسب إحصائية إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ. وهذا المجتمع مناسب للبحث حيث إنه له ارتباط مباشر بأهدافه والتي تركزت على دراسة واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (٢٤٨) معلمة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية التابعة لمكتب شرق الدمام بالمنطقة الشرقية وبما يمثل ٤٥% تقريباً من حجم مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من معلمات المرحلة الثانوية بمكتب شرق الدمام.

أداة البحث: نظراً لطبيعة البحث من حيث أهدافه، ومنهجه، ومجمعه، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الاستبانة في هذا البحث بهدف التعرف على

واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات.

خطوات تصميم الاستبانة:

أ. مراجعة أدوات بعض الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة المحلية والعربية والتي اهتمت بدراسة القيادة الملهمة مثل دراسة (آل مسلط، ٢٠٢٣) ودراسة (السبيعي، ٢٠٢٢)

ب. تحديد الهدف من الاستبانة: تمثل الهدف من الاستبانة في التعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات.

ج. تحديد مجالات وأبعاد القياس للاستبانة تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة في الأجزاء الرئيسية التالية:

- الجزء الأول: وتضمن البيانات العامة عن المستجيبات من أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني يتعلق بجوانب القياس للاستبانة حيث تضمن أربعة أبعاد هي:

• البعد الأول: الثقة بالنفس.

• البعد الثاني: تمكين العاملين.

• البعد الثالث: تحفيز العاملين على الابتكار.

• البعد الرابع: الاستثارة الفكرية.

صياغة عبارات أداة البحث بصورتها الأولية: بعد تحديد أبعاد الاستبانة تم صياغة عبارات أداة البحث من خلال مراجعة الإطار النظري وأدوات الدراسات السابقة المرتبطة بأبعاد الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من أربعة أبعاد:

• البعد الأول: الثقة بالنفس وتضمن (٩) عبارات.

• البعد الثاني: تمكين العاملين وتضمن (٦) عبارات.

• البعد الثالث: تحفيز العاملين على الابتكار وتضمن (٦) عبارات.

• البعد الرابع: الاستثارة الفكرية وتضمن (٤) عبارات.

د. تدرج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات درجات الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

هـ. صياغة تعليمات أداة البحث: بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات ، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

و. عرض أداة البحث على المحكمين: بعد وضع أداة البحث في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٧) من المتخصصين في مجال القيادة التربوية، وذلك لسؤالهم عن مدى وضوح العبارة والصياغة اللغوية لها، وكذلك ملائمة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من مدى مناسبة العبارات والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات ومناسبتها ومدى السلامة اللغوية وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

ز. إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتطبيق على العينة الاستطلاعية: تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ثم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية بلغ عددها (٤٠) من معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية، وقد تم استثنائهم من عينة الدراسة النهائية. وذلك من أجل التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من الصدق والثبات قبل التطبيق على مجتمع الدراسة المستهدف.

صدق أداة البحث: للتأكد من صدق أداة البحث وأنها تقيس ما أعدت لقياسه فقد تم التأكد من ذلك على النحو الآتي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٧) من المحكمين في مجال القيادة التربوية، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب لتوضيح أهداف الدراسة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، وبعد الانتهاء من عملية التحكيم قامت الباحثة بتعديل الاستبانة في ضوء آراء السادة المحكمين حيث رأى السادة المحكمون إدخال مجموعة من التعديلات على الصورة الأولية للدراسة مثل إضافة بعض الفقرات في البعد الرابع (الاستثارة الفكرية)، كما تم التعديل في صياغة مجموعة من العبارات لتصبح مناسبة للبعد الذي تنتمي إليه أو مناسبة للفئة المستهدفة أو مناسبة لمجال الدراسة.

وأصبحت الصورة النهائية للاستبانة بعد تعديلها طبقاً لرؤية المحكمين كما يلي:

- البعد الأول: الثقة بالنفس وتضمن (٩) عبارات.
- البعد الثاني: تمكين العاملين وتضمن (٦) عبارات.
- البعد الثالث: تحفيز العاملين على الابتكار وتضمن (٦) عبارات.

●البعد الرابع: الاستثارة الفكرية وتضمن (٦) عبارات.

مما سبق يتضح الدور الهام الذي قام به السادة المحكمين في مساعدة الباحثة على تطوير أداة بحثها وجعلها في صورة مناسبة.

صدق البناء لأبعاد الاستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانية على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) من معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية لها، وبعد تجميع الاستبانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لمعرفة صدق البناء للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

جدول (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الثقة بالنفس.

بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٩١
٢	**٠,٨٦
٣	**٠,٨٣
٤	*٠,٧٥
٥	**٠,٨٤
٦	**٠,٩٠
٧	**٠,٨٧
٨	**٠,٨٩
٩	**٠,٨٥

يتضح من الجدول (١) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الأول "الثقة بالنفس" تراوحت ما بين (٠,٧٥-٠,٩١)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ و ٠,٠١، مما يعني وجود درجة عالية من البناء الداخلي وارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات البعد.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تمكين العاملين

بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٩٤
٢	**٠,٩٥
٣	**٠,٩٢
٤	*٠,٦٦
٥	**٠,٩٠
٦	**٠,٨٩

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني "تمكين العاملين" تراوحت ما بين (٠,٦٦-٠,٩٥)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ و ٠,٠١، مما يعني وجود درجة عالية من البناء الداخلي وارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تحفيز العاملين على الابتكار.

بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨٨
٢	**٠,٩١
٣	**٠,٩٦
٤	** ٠,٧٥
٥	** ٠,٧٤
٦	**٠,٨٩

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث "تحفيز العاملين على الابتكار" تراوحت ما بين (٠,٧٤-٠,٩٦)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعني وجود درجة عالية من البناء الداخلي وارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاستشارة الفكرية بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٩	١
**٠,٨٠	٢
**٠,٧٥	٣
**٠,٩٤	٤
**٠,٧٦	٥
**٠,٨٨	٦

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الرابع "الاستشارة الفكرية" تراوحت ما بين (٠,٩٤-٠,٧٥)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعني وجود درجة عالية من البناء الداخلي وارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور.

ثبات أداة البحث: لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدمت الباحثة (معادلة كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha)، بعد توزيع الأداة (الاستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) من معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٥) قيم معاملات ثبات أداة البحث

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)
١	الثقة بالنفس.	٩	٠,٨٧
٢	تمكين العاملين.	٦	٠,٩٥
٣	تحفيز العاملين على الابتكار.	٦	٠,٨٨
٤	الاستشارة الفكرية.	٦	٠,٧٩
	الاستبانة ككل	٢٧	٠,٨٥

يتضح من الجدول (٥) أن معامل ثبات البعد الأول "الثقة بالنفس" بلغ (٠,٨٧)، ومعامل ثبات البعد الثاني "تمكين العاملين" بلغ (٠,٩٥)، ومعامل ثبات البعد الثالث "تحفيز العاملين على الابتكار" بلغ (٠,٨٨)، ومعامل ثبات البعد الرابع "الاستشارة الفكرية" بلغ

(٠,٧٩)، ، في حين بلغ معامل ثبات الاستبانة ككل ٠,٨٥ ، وهي جميعا قيم مناسبة ، مما يدل على توافر خاصية الثبات لأداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق على العينة الأصلية.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: "ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد الثقة بالنفس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات البعد الأول " الثقة بالنفس" والتي من خلالها تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والدرجة الكلية بالنسبة للبعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد " الثقة بالنفس" مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
٩	تحدد مديرة المدرسة بدقة المهام والأدوار المناطة بالمعلمات.	٤,٧	٠,٩٤	١	كبيرة جدا
٧	تستعين مديرة المدرسة بالمعلمات ذات الكفاءة في انجاز الأعمال.	٤,٦	٠,٧٦	٢	كبيرة جدا
٥	تبادر مديرة المدرسة إلى إشراك المعلمات في الأعمال الجماعية.	٤,٥	٠,٨٦	٣	كبيرة جدا
٦	تشجع مديرة المدرسة المناقشات والآراء الخلاقة بشكل ديمقراطي.	٤,٤	٠,٩٧	٤	كبيرة جدا
٤	تتمن مديرة المدرسة الجهد الذي تبذله المعلمات في مجال العمل.	٤,٣	٠,٨٥	٥	كبيرة جدا
٢	تتفاعل مديرة المدرسة بجدية وإيجابية مع نتائج المهام الموكلة للمعلمات.	٤,٢	٠,٩١	٦	كبيرة
٨	تحترم مديرة المدرسة رغبات المعلمات بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.	٤,٢	٠,٩٥	٧	كبيرة
٣	تناقش مديرة المدرسة بواقعية الأفكار التي تدلي بها المعلمات.	٤,١	٠,٩٣	٨	كبيرة
١	تستمع مديرة المدرسة بحماس للآراء التي تقوم المعلمات بطرحها.	٣,٩	٠,٨٩	٩	كبيرة
	البعد ككل	٤,٣	٠,٨٩	--	كبيرة جدا

يلاحظ من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد " الثقة بالنفس " بلغ (٤,٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٩) وهو بدرجة موافقة كبيرة جدا، مما يعني أن معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية يرون أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة يستخدمن القيادة الملهمة في بعد " الثقة بالنفس " بدرجة كبيرة جدا، كما يلاحظ أن عبارات هذا البعد جاء تقدير خمس منها بدرجة

كبيرة جدا وأربعة بدرجة كبيرة، كما أن متوسطات هذا البعد قد تراوحت ما بين (٤,٧ - ٣,٩)، وأن انحرافاتهما المعيارية تراوحت بين (٠,٩٧-٠,٧٦).

كما يلاحظ من الجدول أن العبارة (٢) والتي نصت على " تتفاعل مديرة المدرسة بجدية وإيجابية مع نتائج المهام الموكلة للمعلمات."، والعبارة (٨) والتي نصت على " تحترم مديرة المدرسة رغبات المعلمات بما لا يتعارض مع مصلحة العمل." كان لهما نفس المتوسط الحسابي ولكن تم وضع العبارة رقم (٢) في الرتبة السادسة لأنها الأقل في الانحراف المعياري مما يشير إلى درجة توافق أكبر حولها في الرأي من أفراد عينة الدراسة، بينما وضع العبارة (٨) في الرتبة السابعة لأنها الأقل في الانحراف المعياري.

وجاءت العبارة رقم (٩) والتي نصت على " تحدد مديرة المدرسة بدقة المهام والأدوار المناطة بالمعلمات." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٤)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً مما يشير إلى أن معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية يرون أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة يقمن بتحديد المهام والأدوار المناطة بالمعلمات بدرجة كبيرة جداً.

بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي نصت على " تستعين مديرة المدرسة بالمعلمات ذات الكفاءة في انجاز الأعمال." في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦) وبدرجة موافقة كبيرة جداً.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي نصت على " تناقش مديرة المدرسة بواقعية الأفكار التي تدلي بها المعلمات." في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (١) والتي نصت على " تستمع مديرة المدرسة بحماس للآراء التي تقوم المعلمات بطرحها." في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٩)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الثقة بالنفس تعتبر إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتمتع بها مديرة المدرسة، كما يعتمد النجاح الوظيفي لمديرات المدارس على الثقة بالنفس بشكل كبير، فالثقة تُمكنهم من القيادة الفعالة إذ يُمكن اعتبارها مفتاح النجاح الوظيفي، فالمديرة الواثقة بنفسها تتميز بالحزم، والإيجابية، والتركيز على المهمّات، والقدرة على اتّخاذ قراراتٍ

إيجابية، واستثمار الوقت في تحقيق مستوى عالٍ من العمل بفاعلية، كما أنّ ثقة المديرية بنفسها تؤثر على كيفية تفاعلها مع المعلمات. وكون هذا البعد يأتي بدرجة كبيرة جدا في ممارسات مديرات المدارس فذلك يشير إلى أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية لديهن درجة عالية جدا من الثقة بالنفس في القيام بالمهام المنوطة بهن من وجهة نظر المعلمات.

نتائج السؤال الثاني: "ما واقع ممارسة القيادة المهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد تمكين العاملين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني " تمكين العاملين" والتي من خلالها تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والدرجة الكلية بالنسبة للبعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد " تمكين العاملين" مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقوم مديرة المدرسة بتفويض المعلمات للسلطات الكافية لإنجاز المهام.	٤,٩	٠,٩١	١	كبيرة جدا
٦	تتعامل مديرة المدرسة بعدالة في منح الامتيازات والمكافآت للمعلمات ذات الكفاءة.	٤,٦	٠,٩٥	٢	كبيرة جدا
٥	تمنح مديرة المدرسة للمعلمات المرونة الملائمة للتصرف في أداء المهام الموكلة لهن.	٤,٥	٠,٩٨	٣	كبيرة جدا
٤	تسهم مديرة المدرسة في تقديم فرص كافية لتطوير مهارات المعلمات في مجال تخصصاتهم.	٤,٣	٠,٨٦	٤	كبيرة جدا
٢	توفر مديرة المدرسة جسور الاتصال والتواصل مع المعلمات باستمرار.	٤,٢	٠,٨٩	٥	كبيرة
٣	تتسم التوجيهات الصادرة من مديرة المدرسة بالوضوح.	٤,١	٠,٨٨	٦	كبيرة
	البعد ككل	٤,٤	٠,٩١	--	كبيرة جدا

يلاحظ من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد " تمكين العاملين " بلغ (٤,٤)، وبانحراف معياري (٠,٩١) وهو بدرجة موافقة كبيرة جدا، مما يعني أن معلمات المرحلة الثانوية

بالمنطقة الشرقية يرون أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة يستخدمن القيادة الملهمة في بعد " تمكين العاملين " بدرجة كبيرة جدا، كما يلاحظ أن عبارات هذا البعد جاء تقدير أربع منها بدرجة كبيرة جدا واثنين بدرجة كبيرة، كما أن متوسطات هذا البعد قد تراوحت ما بين (٤,٩ - ٤,١)، وأن انحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٩٨-٠,٨٦).

وجاءت العبارة رقم (١) والتي نصت على " تقوم مديرة المدرسة بتقويض المعلمات للسلطات الكافية لإنجاز المهام " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩)، وبدرجة موافقة كبيرة جدا.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصت على " تتعامل مديرة المدرسة بعدالة في منح الامتيازات والمكافآت للمعلمات ذات الكفاءة. " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥) وبدرجة موافقة كبيرة جدا.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي نصت على " توفر مديرة المدرسة جسور الاتصال والتواصل مع المعلمات باستمرار " في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي نصت على " تتسم التوجيهات الصادرة من مديرة المدرسة بالوضوح. " في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٨)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بأن فوائد ومنافع التمكين الذي تقوم به مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية والذي جاء بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر المعلمات تشمل المعلمات اللاتي تم استقصاء آرائهن من خلال أداة الدراسة حيث يستشعرن من خلال ذلك أهمية الوظيفة التي يؤدونها ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة لهن السبيل لتنمية قدراتهن، وتحقيق ذاتهن، والشعور باحترام المديرية لهن، كما تشمل تنمية المدرسة بشكل أفضل وقدرة أكبر حيث يجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات الأوضاع الحالية والمستقبلية.

نتائج السؤال الثالث: "ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد تحفيز العاملين على الابتكار؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث " تحفيز العاملين على الابتكار " والتي من خلالها تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والدرجة الكلية بالنسبة للبعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد " تحفيز العاملين على الابتكار " مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	تشجع مديرة المدرسة المعلمات باستمرار على ابتكار أعمال إبداعية في مجال العمل.	٤,٢	٠,٩١	١	كبيرة
٥	تحث مديرة المدرسة المعلمات بشكل دائم على تطوير المهام الحالية بأفكار جديدة.	٤,١	٠,٨٨	٢	كبيرة
١	تهتم مديرة المدرسة بتنمية قدرات المعلمات الابتكارية.	٤,٠٠	٠,٩٢	٣	كبيرة
٦	توجه مديرة المدرسة النقد البناء للمعلمات بشكل ايجابي.	٣,٩	٠,٩٣	٤	كبيرة
٤	تتمى مديرة المدرسة لدى المعلمات حل المشكلات بطرق غير تقليدية.	٣,٧	٠,٩٥	٥	كبيرة
٣	تدعم مديرة المدرسة المعلمات لمزاولة الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.	٣,٥	٠,٩٣	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٩	٠,٩٢	--	كبيرة

يلاحظ من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد " تحفيز العاملين على الابتكار " بلغ (٣,٩)، وبانحراف معياري (٠,٩٢) وهو بدرجة موافقة كبيرة ، مما يعني أن معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية يرون أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة يستخدمن القيادة الملهمة في بعد " تحفيز العاملين على الابتكار " بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي نصت على " تشجع مديرة المدرسة المعلمات باستمرار على ابتكار أعمال إبداعية في مجال العمل. " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١)، وبدرجة موافقة كبيرة.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي نصت على " تحث مديرة المدرسة المعلمات بشكل دائم على تطوير المهام الحالية بأفكار جديدة." في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٨) وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٤) والتي نصت على " تنمي مديرة المدرسة لدى المعلمات حل المشكلات بطرق غير تقليدية." في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٣) والتي نصت على " تدعم مديرة المدرسة المعلمات لمزاولة الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم." في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن حصول بعد " تحفيز العاملين على الابتكار) على درجة كبيرة من خلال ممارسات القيادة الملهمة لدى مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات يعطي إشارة إلى قيام المديرات بتشجيع المعلمات على حل مشكلات العمل بطرق غير تقليدية، و احترام أفكارهن مهما كانت درجتها وعدم السخرية منها، كما أن مناقشات العمل يمكن أن تؤدي إلى تغيير آراء المعلمات السابقة حول بعض المشكلات داخل المدارس، بالإضافة إلى اتصاف النمط القيادي للمديرات بشكل عام بالمرونة الذهنية لحل مشكلات العمل، كما يتم منح الفرصة للمعلمات لتنظيم أفكارهن والتعبير عنها.

نتائج السؤال الرابع: "ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بتعليم المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمات في بعد الاستثارة الفكرية للعاملين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة لكل عبارة من عبارات البعد الرابع " الاستثارة الفكرية للعاملين " والتي من خلالها تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والدرجة الكلية بالنسبة للبعد ككل، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لعبارات بعد " الاستثارة الفكرية للعاملين " مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تهتم مديرة المدرسة بمشاركة المعلمات في صياغة رؤية المؤسسة التعليمية.	٤,٣	٠,٩٣	١	كبيرة جدا
٦	تؤكد مديرة المدرسة على أهمية توفر الإحساس الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة.	٤,٢	٠,٩٠	٢	كبيرة
٥	تتمتع مديرة المدرسة بمهارة كبيرة على الاقتناع والالهام.	٤,١	٠,٩١	٣	كبيرة
٣	تتمي مديرة المدرسة لدى المعلمات إرادة تحدي الصعوبات أثناء العمل.	٣,٢	٠,٩٢	٤	كبيرة
٤	تهتم مديرة المدرسة بأن تكون قدوة ومثالا يحتذى به للمعلمات.	٣,١	٠,٩٤	٥	كبيرة
٢	تبادر مديرة المدرسة بإشراك المعلمات في وضع الاهداف.	٣,١	٠,٩٥	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٦	٠,٩٢	--	كبيرة

يلاحظ من جدول (٩) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد " تحفيز العاملين على الابتكار " بلغ (٣,٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٢) وهو بدرجة موافقة كبيرة ، مما يعني أن معلمات المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية يرون أن مديرات المدارس الثانوية بالمنطقة يستخدمن القيادة الملهمة في بعد " الاستثارة الفكرية للعاملين " بدرجة كبيرة، كما يلاحظ أن عبارات هذا البعد جاء تقديرها جميعا بدرجة كبيرة ما عدا العبارة رقم (١) والتي جاء تقديرها بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من الجدول أن العبارة (٤) والتي نصت على " تهتم مديرة المدرسة بأن تكون قدوة ومثالا يحتذى به للمعلمات. "، والعبارة (٢) والتي نصت على " تبادر مديرة المدرسة بإشراك المعلمات في وضع الاهداف. " كان لهما نفس المتوسط الحسابي (٣,١) ولكن تم وضع العبارة رقم (٤) في الرتبة الخامسة لأنها الأقل في الانحراف المعياري مما يشير إلى درجة توافق أكبر حولها في الرأي من أفراد عينة الدراسة، بينما وضع العبارة (٢) في الرتبة السابعة لأنها الأقل في الانحراف المعياري.

وجاءت العبارة رقم (١) والتي نصت على " تهتم مديرة المدرسة بمشاركة المعلمات في صياغة رؤية المؤسسة التعليمية." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣)، وبدرجة موافقة كبيرة جدا.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي نصت على " تؤكد مديرة المدرسة على أهمية توفر الإحساس الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة." في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٠) وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٤) والتي نصت على " تهتم مديرة المدرسة بأن تكون قدوة ومثالا يحتذى به للمعلمات." في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٤)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي نصت على " تبادر مديرة المدرسة بإشراك المعلمات في وضع الاهداف." في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١)، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥)، وبدرجة موافقة كبيرة.

وتفسر الباحثة حصول الممارسات الخاصة ببعد (الاستثارة الفكرية للعاملين) على درجة موافقة كبيرة من جانب معلمات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية إلى تميز مديرات المدارس ورغبتهن في تطوير الأداء بالمدارس، من خلال تنمية القدرات الابتكارية للمعلمات و سعيهن إلى الأخذ بأراء المعلمات عند مناقشة مشاكل المدرسة ، كما يشير إلى اهتمام مديرات المدارس بمشاعر المعلمات.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

١- تعزيز تطبيق القيادة الملهمة بالمدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية والذي جاء بدرجة كبيرة بصفة عامة والسعي إلى الاستمرار في تبنيها، ومحاولة رفع مستوى تطبيقها إلى أعلى خصوصا مع الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات القيادية لمديرات ومديري المدارس الثانوية بصفة خاصة والمدارس بجميع مراحلها بصفة عامة.

٢- عقد مجموعة من الأنشطة المختلفة (ورش عمل - ندوات - لقاءات) لمديرات المدارس للتعريف بصورة أكبر بالقيادة الملهمة وأهميتها وضرورة تطبيقها داخل المدارس.

٣- توجيه مشرفات الإدارة المدرسية بضرورة متابعة الأنماط القيادية التي تستخدمها مديرات المدارس وتقديم الإرشاد لهن حول ذلك.

٤- نشر ثقافة التمسك بالاتجاهات القيادية الحديثة والالتزام بها

مقترحات الدراسة:

استكمالاً لهذه الدراسة فإنه يقترح إجراء الدراسات التالية:

١- دراسة مماثلة للدراسة الحالية يتم تطبيقها على معلمي ومعلمات المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية.

٢- إجراء دراسة حول الفروق بين الجنسين (مديرين - مديرات) في تطبيق القيادة الملهمة وفقاً لبعض المتغيرات (سنوات الخبرة- عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية- مكان المدرسة).

٣- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لكن من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بالمنطقة الشرقية.

٤- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الملهمة من وجهي نظر الإداريين بالمدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية.

٥- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تطبق على مديرات المدارس الحكومية بمنطقة أخرى من مناطق المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أبو حمام، سراج. (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة الفلسطيني. مجلة جامعة الأقصى، ١-١٢١.
- أبو غالي، سمر، خضر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية في فلسطين وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الازهر.
- رزق، محمد جمال. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشبول، سارة عبد الله. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- آل مسلط، محمد حمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٢(١٥). ٨١-١١٨.
- الجهني، مرزوق؛ والصيد، سلامة. (٢٠٢٢). دور القادة التربويين في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام لمحافظة ينبع. مجلة البحوث التربوية والنوعية. ١٢(١). ٨٧-١٢٣.
- الحاج، عبد الملك، والغويري، ابتهاج. (٢٠٢١). ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. مجلة رؤى اقتصادية، ١١(١). ٣٤٠-٣٦٠.
- الحلبي، محمود. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. ١-١٣٥.
- دحام، دحام لطيف، وعطية، طارق طعمة، وخضر، رعد محمود. (٢٠١٩). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف، ٢٧ (١). ٥٣٤-٥١٧.
- درويش، محمد سالم. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ٨٥(١). ٢٧-١.
- الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التحكم دراسة تطبيقية على الشركات السياحية المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال ٣ (١) ٣٣٩-٣٧٥
- زريق، كمال سالم. (٢٠١٩). الإسكندر المقدوني والعالم الجديد. مجلة كلية الآداب جامعة بنغازي، (٤٥). ٣٢-٤٤.

- الزعبي، نور محمد. (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، ٣١(٢). ٤١٨-٣٩٢.
- سرحان، سليمان. (٢٠١٨). القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- شراحيلي، جابر. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحسين نواتج التعلم وفق تصورات قادة المدارس ومشرفيها. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١٨(١). ٢٤٥-٢١٥.
- الشمري، هيا عايد (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم القطرية [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة قطر.
- علوان، سهام أحمد. (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، ٤(٤٥). ٥٤٦-٣٧١.
- عيد، سماح فرج. (٢٠٢٣). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٤)، ٢٣٧-٢٥٢.
- الفراني، سوزان محمد. (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- عواد، عمرو. (٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية "دراسة ميدانية". المجلة العلمية الاقتصادية والتجارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، (٣)، 271-229.
- كمونة، كامل، ومهدي. (٢٠١٩). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. مجلة كلية التربية، ١٢(٦)، ٤٨-٢٥.
- كيلاني، هند يحيى. (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة مدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(١١)، ٢٤٢-٢٦٩.
- نصر، حنان. (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٥٤). ٣٠٣-٢٥٠.
- آل مسلط، محمد حمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٢(١٥). ٨٩-٩٠.
- السبيعي، منال مطلق (٢٠٢١) القيادة الملهمة وعلاقتها برأس المال لدى القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بيشة.
- العيساوي، محمد حميد (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، (١١)

- Garton, E. (2017). How To Be an Inspiring Leader. Harvard Business Review..
- Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable Leadership Attributes Are Preferentially Associated with Women: A Quantitative Study of Gender and Leadership Roles In The Australian Workforce. Australian Journal of Management, 44(1), 32-49.
- Ethical Climate, International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)-IJMAS, Volume-6, Issue-9.
- Mitchell, Rebecca.& Boyle, Brendan(2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. 269-283.
- 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