

آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري

إعداد

د. حنان حسن سليمان نصر*

مقدمة:

تمر المؤسسات في العصر الحالي بفترة شديدة التنافسية؛ لذلك فإنها تعلق أهمية كبيرة على عمليات تطوير كفاءة الموارد البشرية، وبناء الكفاءة المهنية والقيادية للعاملين جنباً إلى جنب مع التطوير التنظيمي لتحقيق التكيف والمرونة المناسبة لتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات المستفيدين.

وتعد القيادة أمر لا بد منه في العمل التنافسي العولمي؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى قائد يمكنه فهم تعقيد العالم والتعامل معه.

ونظراً لأن المتغيرات المتسارعة والمعقدة التي تؤثر على المؤسسات خاصة التعليمية منها تستوجب عمل غير روتيني يعتمد على الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة لتجويد العمل وتحقيق مستوى تنافسي ملائم؛ فإن هذا يحتم على القائد التعليمي تبني نمط قيادي داعم للتنافسية المؤسسية في عصر عولمي .

فالعصر العولمي يفرض على المسؤولين عن التعليم توفير مديري مدارس مبدعين إدارياً وممارساتهم غير تقليدية، كذلك أفكارهم وأساليبهم وطموحاتهم ومنهجية عملهم، وهذا لا يأتي إلا من خلال تطوير الجدارات القيادية لهم (خليل، ٢٠٢١ : ٢١١).

فالجدارة القيادية هي مجموعة المهارات والمعارف والسلوك والسمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة تفوق معدلات الأداء العادية (إبراهيم، ٢٠١٨ : ٤٩).

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة قناة السويس.

وهي مجموعة القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من أداء المهام المطلوبة في سياق معين وهي تشكل في محتواها مزيج مركب من المعارف والمهارات والاتجاهات المتفاعلة والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه، بعد أن يعتمد إلى اكتسابها وتوظيفها للخروج بمستويات أداء تفوق التوقع (عبد الوهاب ، ٢٠١٨ : ٢٧)

يساعد تبني مدخل الجدارات على تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى أداء بدلاً من الرضا بالأداء المتوسط ، كذلك تساعد على تكوين لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين من أجل تحقيق أهداف الأداء الفعال وبالتالي تعزيز احترام الموظف للمؤسسة بتعزيز تطبيق مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية ، كذلك فإنها تعطي العاملين القدرة على فهم وإدراك أي المهارات المطلوبة للنجاح في وظائفهم وتحديد أي الجدارات تمثل فجوات أداء لديهم وتحديد خطة للتطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال ، كذلك تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم ، وإدراك مستوى جداراتهم للاستفادة منهم أثناء توزيع المهام مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وبالتالي المؤسسات ، كذلك يحسن استخدام مدخل الجدارات عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ؛ حيث تحسن عمليات الاختيار والتعيين والترقيات وتحديد المسارات الوظيفية وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب (يسن، ٢٠٢١ : ٥١٠-٥١١)

وتعد الجدارة القيادية من أهم الجدارات المطلوب توافرها لدى مديري المدارس لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المنظومة التعليمية ؛ فهي تضمن توفير قادة مدارس ذوي أداء عالي وتمتيز في كل مدرسة (Kin, T. M., & Kareem, O. A, 2019). وقد تعدد أنماط القيادة وشملت أنماطاً تقليدية ، وأخرى معاصرة أثبتت تأثيرها الإيجابي على أداء مديري المدارس في حال امتلاكهم لها ؛ ومن تلك الأنماط القيادية المعاصرة نمط القيادة الملهمة ؛ حيث تم تصنيف القيادة الملهمة ضمن مجموعة نظريات الكاريزمات الجديدة ، والتي تضمنت القيادة الملهمة وأنماط قيادية أخرى (Bonau, S, 2017).

فالقادة الملهمون فيها يشجع القائد الآخرين على الاستثمار الأمثل للإمكانات وتقديم التضحيات نحو المثل التي تم تحديدها ، ويعطي فريقه إحساساً بالهدف ، ويكون معنى للأفعال ؛ حيث يرتبط أعضاء الفريق بهذا النوع من القادة (Antonakis, 2012).

كذلك القيادة الملهمة لها تأثير كبير على الإبداع على المستويين البشري والتنظيمي، وتشير نتائج دراسة (Hildayanti, 2021) إلى وجود صلة واضحة بين القيادة الملهمة وابتكار

الموظف فهي تؤثر على ابتكاره من خلال التمكين النفسي له، كذلك يؤثر الابتكار والقيادة الملهمة والنزاهة إيجابياً على سعادة الموظفين.

ونظراً للتأثير الإيجابي للقيادة الملهمة على المؤسسات والمستفيدين، ومنها مؤسسات التعليم العام؛ فإن الدراسة الحالية تركز على تنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام .

مشكلة الدراسة:

يعد إمتلاك مديري مدارس التعليم العام المصري لجدارات القيادة الإدارية الملهمة هو أحد متطلبات تطوير الأداء المدرسي ورفع مستوى جودة الخدمة التعليمية كما أن القيادة الملهمة تساعد على دعم السلوك الأخلاقي (أحمد، ٢٠١٣).

وتؤثر القيادة الملهمة إيجابياً في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كذلك يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة على إدارة الأزمات في المنظمات، وكذلك نمط القيادة الملهمة له تأثير إيجابي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام ، وهو ما تهدف إلى تحقيقه استراتيجية مصر للتنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠، إلا أنه باستقراء واقع التعليم العام من خلال نتائج الدراسات السابقة، يلاحظ وجود عديد من المشكلات تواجه مديري مدارس التعليم العام، وتعد عائقاً أمام تطوير أداء مديري تلك المدارس وبالتالي تنمية جدارات القيادة الملهمة لديهم، ومن هذه المشكلات ما توصلت له دراسة (عزب ، ٢٠١٨) لعديد من جوانب الضعف التي تواجه مدارس التعليم العام ومنها :

- عمل المدارس كجزر منفصلة تفتقد التنسيق والتعاون ، وتبادل المعارف والخبرات وأفضل الممارسات فيما بينها، بل أن المجتمع المدرسي الواحد من قادة ومعلمين تضعف لديهم روح الجماعة في التعلم والعمل مما يؤثر بالسلب على الأداء المدرسي.
- ضعف تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام.
- ضعف دعم القيادات العليا لمبادرات وبرامج إدارة المعرفة كنتيجة إلى ضعف وعيهم بأهميتها.
- ضعف ثقافة التعلم التعاوني والعمل الجماعي بين القادة والمعلمين في المدارس.
- الافتقار إلى قيم الإبداع والتجديد في الممارسات التعليمية والإدارية .
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتبادل الممارسين معارفهم وخبراتهم الضمنية مع نظرائهم .
- ضعف اهتمام القادة والمعلمين بممارسة البحث والاستقصاء والتأمل المشترك الناقد في الممارسات لتطورها .

آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة ----- د/ حنان حسن سليمان نصر

- افتقار المدارس المصرية إلى المناخ الداعم والمحفز على نشر المعارف المهنية وتبادل الخبرات والتعلم المشترك .

- الافتقار إلى آليات لنقل وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس بما يعكس ضعف التنسيق والتعاون بين النظراء من المدارس والمعلمين والقادة والإدارة التعليمية .

- ضعف قدرة القادة على اختلاف المستويات الإدارية والمعلمين على استيعاب المستجدات ومداخل الإصلاح وضعف قدراتهم على استخدام التكنولوجيا .

- ضعف رأس المال الاجتماعي داخل المدارس وبينها مما يظهر سوء العلاقات الاجتماعية بين النظراء وتدني مستوى الثقة والانفتاح والمرونة

وتوصلت دراسة (نصر ، ٢٠٢١) إلى عدة نتائج منها : ضعف كفاءة القيادات الإدارية

داخل المدرسة ، وغياب الشفافية في معالجتها للسلوكيات السلبية داخل المدرسة ، وضعف

الرقابة الإيجابية في القضاء على الانحرافات المهنية والأخلاقية للعاملين ، وتدني قدرتهم على

اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتغافلهم عن الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين ، وضعف استعانة مدير

المدرسة بالبيانات المتاحة للمعلمين والطلاب في العمل الإداري استراتيجياً وتنفيذياً ، كذلك أكدت

نفس الدراسة على أن النمط القيادي الذي ينتهجه أعضاء الإدارة المدرسية يحول دون تحقيق

الإبداع الإداري فهو يؤكد دائماً على روتينية المهام والأعمال التي تقوم بها هذه القيادات الإدارية

لذلك يتمثل السؤال الرئيس للدراسة الحالية في: كيف يمكن تنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة

لدى مديري مدارس التعليم العام المصري؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ما الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادة الملهمة ؟

- ما جدارات القيادة الملهمة التي ينبغي توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام ؟

- ما التحديات التي تواجه التعليم العام المصري وتدعو لضرورة تنمية جدارات القيادة الإدارية

الملهمة لمديري المدارس؟

- ما الجهود المبذولة لتطوير جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري ؟

- ما جوانب الضعف في منظومة التعليم المصري وتحديات تطوير جدارات مديري مدارس التعليم

العام ؟

- ما الآليات المقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري. ويتفرع عنه الأهداف التالية:
- تحديد الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادة الملهمة .
 - تحديد جدارات القيادة الملهمة التي ينبغي توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام .
 - توضيح التحديات التي تواجه التعليم العام المصري وتدعو لضرورة تنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لمديري المدارس.
 - رصد الجهود المبذولة لتطوير جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري .
 - تحديد جوانب الضعف في منظومة التعليم المصري وتحث من تطوير جدارات مديري مدارس التعليم العام .
 - اقتراح آليات لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الملهمة ودورها في تحسين أداء المديرين في المؤسسات التعليمية.
 - تزود الدراسة المسؤولين عن التعليم العام بآليات واضحة تساعد على تنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام بما يدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز التنظيمي بالتعليم العام المصري.
 - تعد الدراسة الحالية من إحدى الدراسات القليلة التي تركز على موضوع القيادة الملهمة في التعليم

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي ، وذلك من خلال تحليلها للأدبيات المختلفة بهدف تحديد الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادية ، وكذلك الأسس النظرية للقيادة الإدارية الملهمة، وكذلك استعراض التحديات التي تواجه منظومة التعليم العام المصري وتبرر تنمية جدارات القيادة الملهمة لمديري مدارس التعليم العام المصري ورصد نقاط القوة والضعف في التعليم العام المصري

انطلاقاً منها لاقتراح آليات لتنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري .

مصطلحات الدراسة:

وتشمل تحديد التعريف الإجرائي لمصطلحي:

- الجدارات: مجموعة المعارف والمهارات وقيم العمل التي تظهر في الممارسات القيادية الاحترافية المتميزة لمديري مدارس التعليم العام .
- القيادة الإدارية الملهمة:

هي قدرة القائد على تحفيز فريقه على إحداث تغيير إيجابي ذاتي، والتجديد المستمر بين العاملين وحفزهم لتحقيق الابتكار والإبداع الوظيفي في مدارس التعليم العام، وفي إطار رؤية مدرسية مشتركة يتبناها القائد وفريقه، وخطة عمل لتحقيق هذه الرؤية .

الدراسات السابقة:

وتم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة مقسمة إلى جزئين هما أولاً دراسات عربية، وثانياً دراسات أجنبية ، ومرتببة زمنياً من الأقدم للأحدث وفقاً لما يلي:

أولاً: دراسات عربية:

- دراسة (أبو غالي ، سمر خضر عبدالحميد) (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية (في المحافظات الجنوبية لفلسطين) للقيادة الملهمة والاستغراق الوظيفي عند المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (٣٤٨) معلم ومعلمه في المدارس الثانوية الحكومية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة والاستغراق الوظيفي عند المعلمين ؛ فالقيادة الملهمة لها دور في تحقيق ودعم الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

- دراسة (درويش ، محمد سالم حسين) (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس للقيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، وتحديد درجة ممارسة المعلمين للقيادة الملهمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت مقياس القيادة الملهمة على عينة (٢٥٠) معلم ومعلمه من محافظتي (القاهرة والجيزة) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها اقتراح مقياس للقيادة الملهمة مكون من (١٠٣) مفردة موزعة

على سبعة أبعاد هي الثقة والاعتمادية، القدرة على التمكين، الاتصال الجيد، الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة، الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، توفير فرص التعلم المستمر.

- دراسة (كامل، سهاد برقي، ومهدي، حوراء ثامر، وكمونة، على عبد الأمير) (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الملهمة في المدارس ودور المدير كقائد ملهم للآخرين من المعلمين بما يدعم سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبيان على عينة قدرها (٩٠) مدير مدرسي في المدارس الإعدادية بمدينة كربلاء. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.

- دراسة (الفراني ، سوزان محمد عبد الرحمن) (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . وطبقت أداة الاستبيان على عينة حجمها (٢٨٧) من الإداريين في جامعات (الأقصى، الجامعة الإسلامية، فلسطين). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية سلبية (عكسية) بين ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وبين مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين.

- دراسة (علوان ، سهام أحمد محمد) (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الملهمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبيان على عينة مكونة من (٥٠٤) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد القيادة الملهمة وتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية.

- دراسة (طه ، منى حسنين السيد) (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظرهم، وتحديد مستوى التماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ونوع وقوة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، ونوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت أداة الاستبيان على (١٦٢) من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة

السادات، والثانية قوامها (٣١١) من العاملين بجامعة مدينة السادات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل التنظيمي. وأوصت الدراسة أنه لتحسين التماثل التنظيمي ينبغي تطبيق واستخدام مبادئ وأبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية.

ثانياً: دراسات أجنبية:

- دراسة (Bonau, S.) (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب النظرية للقيادة الملهمة، وتقديم خطوات عملية لتطبيقها. وقد تم في هذه الدراسة استعراض تعريف القيادة الملهمة، ونظريات القيادة مع التركيز على القيادة الملهمة، وتحديد المجالات الرئيسية التي يجب على القادة التركيز عليها. وقد توصلت الدراسة إلى مقارنة لوجهات النظر المختلفة حول نظرية القيادة الملهمة، وأكدت الدراسة على أن الوعي الذاتي والأصالة هما الأسس الرئيسية لإلهام المتابعين وتنفيذ الرؤية المشتركة للمؤسسة.

- دراسة (Potter, A.) (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد المكونات الرئيسية للقيادة الملهمة والتواجد التنفيذي، وتحديد إلى أي مدى تم تحديد القادة على أنهم قادة ملهمون، ويتمتعون بحضور تنفيذي في العمل، وتسعى الدراسة للإجابة عن سؤال هو: "هل يمكنك أن تتعلم أن تكون قائداً ملهماً؟"، وأن تكون مدرباً ليكون لديك حضور تنفيذي؟". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة المقابلة مع (١٩٦) قائد في (١٢٢) منظمة خدمية غير ربحية بانجلترا، وتطبيق أداة الاستبيان على (١٠٠) موظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

تحديد (١١) صفة مميزة تشكل القيادة الملهمة والحضور التنفيذي:

بالنسبة لصفات القيادة الملهمة - كانت إما شخصية (عاطفية)

أو اجتماعية. الموضوعات التي تتعلق بالصفات الشخصية كانت:

■ النزاهة: تشير إلى أصالة القائد وقدرته على التعبير والبقاء، ولديه مجموعة واضحة من المبادئ الأخلاقية ويتصرفون بشرف.

■ الكاريزما: هي الوجود المباشر له وثقته ولديه تأثير فوري عند التواجد وإلهام الثقة والإيمان.

■ محرك: يرتبط أكثر بالتعطش لنجاح الأعمال، ووضع خطط واضحة وتحقيقها معهم؛ قيادة التغيير الناجح حيثما أمكن ذلك.

■ الرؤية: هي بعد مبتكر يسعى لكسر الحواجز وتحدي الوضع الراهن ، والتحرك لمستقبل أفضل
- دراسة (Poojomjit , W., Sutheejariyawat , P. & Chusorn , P.) (٢٠١٨)
هدفت الدراسة إلى فحص اتساق نموذج العلاقة الهيكلية لمؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية تحت إشراف مكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان. ومجتمع الدراسة يتكون من مديري المدارس الابتدائية التابعة لمكتب لجنة التعليم الأساسي في تايلاند. وتتكون العينة من (٦٦٠) مدير. وتوصلت الدراسة إلى أربعة مؤشرات رئيسية و(١٢) مؤشر فرعي للقيادة الملهمة؛ بالنسبة للمؤشرات الرئيسية هي: الرؤية، الثقة، الحماس، التفاؤل، أما المؤشرات الفرعية فهي: المخاطرة، الخيالية، تقبل التغيير، القدرة، الثبات، التكاملية، التطوير الذاتي، الثقة بالنفس، تحفيز الذات، الإيجابية .

- دراسة (Kamel, S. B., & Mahd, H. T.) (٢٠١٩)

تناولت الدراسة موضوع القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وأبعاد القيادة الملهمة هي (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية للقيود البيئية)، أما التميز المؤسسي كان معبراً عنه بأبعاد (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة) والهدف من الدراسة هو التعرف على الواقع الفعلي لأبعاد القيادة في المدارس المدروسة ودور المدير كقائد ملهم للأعضاء الآخرين. من أعضاء هيئة التدريس حول السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي ومستوى وكفاءة الأعضاء وتطوير أدائهم ضمن فرق العمل، وقد حاول الباحثون الإجابة على عدة أسئلة من بينها ما إذا كان هناك تأثير للقيادة الملهمة في التميز التنظيمي للمدارس المعنية. تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستبيان المعد لهذا الغرض وتوزيعه على عينة قوامها (٩٠) مديراً يمثلون القيادات الإدارية في المدارس الثانوية بمدينة كربلاء التي شملتها الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرين (القيادة الملهمة والتميز التنظيمي)، وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أبعاد القيادة الملهمة للمدارس التي تمت دراستها بهدف تطويرها من خلال التغييرات في الممارسات والأساليب المستخدمة في التدريس من قبل أعضاء هيئة التدريس والاعتراف بالمدير كأداة للتغيير من خلال العمل.

- دراسة (Abdullah, A. I., & Mohamed, S.) (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الملهمة في الحد من الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العراقية، من خلال إبراز أبعاد القيادة الملهمة، وهي الثقة بالنفس، وإدارة التغيير، وتمكين الموظفين، والتوجه الاستراتيجي. اعتمدت هذه الدراسة على

البيانات التي تم جمعها من خلال تطوير استبيان صمم لهذا الغرض بناء على دراسات سابقة، وزعت على (٢٥٥) من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات والأقسام العلمية في الجامعة العراقية. لاختبار فرضية الدراسة ، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد. أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأبعاد القيادية الملهمة الأربعة في الحد من أسباب الصراع التنظيمي، كما أن أحد الأسباب الأكثر شيوعًا للصراع التنظيمي هو انخفاض مستوى التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في داخل الجامعة. قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: ضرورة تنمية أبعاد القيادة الملهمة من خلال تعزيز الثقة وروح التعاون بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لما لها من أثر مباشر في تقليل الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي. بالإضافة إلى مراجعة السياسات التي تؤدي إلى عدم التعاون والمنافسة الضارة والسلبية؛ حيث إنها من الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي.

- دراسة (Salas-Vallina, Andrés et al.) (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير القادة الملهمين على خصائص التابعين (FC)، وبالتالي على سعادتهم في العمل ، ففي هذه الدراسة، تم فحص التأثير الوسيط لخصائص التابع في العلاقة بين القيادة الملهمة والسعادة في العمل على وجه التحديد. وتم جمع البيانات من (٣٨٩) موظفًا يعملون في البنوك الإيطالية والإسبانية. كشف التحليل العاملي عن دور الوسيط الجزئي الإيجابي لخصائص التابع (الموظف) في العلاقة بين القيادة الملهمة والسعادة في العمل. وأظهرت النتائج أن القيادة الملهمة تمارس تأثيراً أكثر إيجابية على سعادة الموظفين في العمل عندما تكون خصائص الموظفين أكثر إيجابية، وبالتالي تؤكد الدراسة على أهمية فهم دور خصائص الموظف التي تشارك في فعالية القيادة الملهمة.

- دراسة (Hildayanti, A., & Bin-Tahir, S. Z) (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الملهمة في تحسين كفاءة العمل من خلال الكفاءة البشرية الناعمة ، واستخدامات منهج الكمي للدراسة والتصميم السببي، وطبقت أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة، ويتكون مجتمع الدراسة من (٩٠) موظفًا من إدارة تعليم ماموجو المجتمعية (Tomakaka Community Mamuju) في سينغافورة، وتوصلت لعدة نتائج هي: القيادة الملهمة لها تأثير متفائل وحاسم على الابتكار الوظيفي، القيادة الملهمة لها تأثير عميق وحيوي على مستوى الوظائف، القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وهام على جودة العمل من خلال الكفاءة الناعمة، القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وهام على جودة العمل .

- دراسة (Manuel, E. G) (٢٠٢١)

هدفت هذه الورقة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الملهمة والابتكار وريادة الأعمال. وتنقسم الورقة إلى ثلاث نقاط: تتناول النقطة الأولى القيادة الملهمة؛ تركز الثانية على العلاقة بين القيادة الملهمة والتعاون؛ وأخيراً، تتناول النقطة الثالثة العلاقة القائمة بين القيادة وريادة الأعمال الملهمة. الورقة تستنتج أن الارتباط بين القيادة الملهمة والابتكار وريادة الأعمال أمر أساسي للنمو والتطوير التنظيمي، لأن المنظمات بهذه الطريقة ستكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات بيئتهم، مع مراعاة الديناميكيات التنافسية التي يخضعون لها على المستويين الوطني والدولي الناتجة عن العولمة.

- دراسة (Rahman, Muhammad khalil ur& Shah , Waqas Mujahid) (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة الملهمة وأسلوب القيادة الفكرية على الرضا الوظيفي للموظفين في فنادق بيرل كونتيننتال (PC) في باكستان. تم استخدام استبيان يتكون من (١٤) عنصرًا استنادًا إلى مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط (من الموافقة إلى عدم الموافقة بشدة) لقياس أسلوب القيادة والرضا الوظيفي من منظور الفندق. وباستخدام العينة الملائمة تم توزيع (١٣٠) استبانة، منها (١٠٠) استبانة مملوءة بالشكل المناسب وبنسبة (٧٦,٩٢%) استبانة. تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار. تظهر نتيجة الدراسة أن هناك نوعين من أساليب القيادة وهما: القيادة الفكرية والقيادة الملهمة ولهما علاقات إيجابية وهامة مباشرة مع الرضا الوظيفي للموظفين.

- دراسة (Rukundo, A., & Akurut, C. R.) (2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد سمات القيادة الملهمة، والالتزام الوظيفي بين معلمي المدارس الثانوية. واستخدمت المنهج الوصفي. وطبقت أداة الاستبيان على عينة حجمها (٢٥٠) معلمين المدارس الثانوية بالمناطق النائية في أوغندا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ارتبط الالتزام المشترك بشكل كبير بالمرونة والاستماع، ولكن ليس بالمسؤولية. بعد فصل أبعاد الالتزام، ارتبط الالتزام المعياري بالمرونة والاستماع والمسؤولية. ومع ذلك، ارتبط الالتزام العاطفي بالمرونة والاستماع، بينما ارتبط الالتزام المستمر بالمرونة فقط. شكلت جميع سمات القيادة الثلاث ٢١,٧٪ من التباين في الالتزام المشترك. وعليه فالقيادة الملهمة أمر بالغ الأهمية في الالتزام المعياري للمعلمين تجاه عملهم. علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد سمات

آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة ----- د/ حنان حسن سليمان نصر

القيادة في تحفيز المعلمين على الانخراط في أنشطة، تتجاوز متطلبات الوظيفة، بطريقة تجعلهم يؤدون أداءً أفضل في التزاماتهم.

- دراسة (Songklin, P. et al.) (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح القيادة الملهمة المستدامة في المؤسسات التعليمية، وتحليل هذه العوامل إلى مؤشرات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط . وطبقت أداتي المقابلة والاستبيان ؛ بحيث تم تطبيق المقابلة على (٢٠) مدير مدرسة، والاستبيان على (٤٠٠) معلم ومدير مدرسة في تايلاند . وقد توصلت الدراسة إلى (٦) عوامل رئيسية مؤثرة في القيادة الملهمة هي: الرؤية المؤسسية المشتركة، الكفاءة الأساسية، وتنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية الجيدة، والأخلاق، والتفكير الإبداعي، وتحديد (٤٥) مؤشر لهذه العوامل، وقد فسرت هذه العوامل (٦٠%) من القيادة الملهمة المستدامة وفقا للتحليل العاملي الذي تم إجراؤه، واقترحت الدراسة عوامل أخرى إضافية هي:

- الأهداف الواضحة .
- تشكيل رسالة مستدامة للمؤسسة .
- تكوين ثقافة ومناخ يشجعان على العمل .
- استخدام الابتكار وتكنولوجيا الاتصالات للتعليم .

- دراسة Rashid, Firas Hassan & Abdullah, Mohammed Mahmood & (Ahmed, Mezhir Abdullah., 2022)

هدفت الدراسة إلى رصد دور القيادة الملهمة في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة تكريت. واعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت أداة المقابلة الفردية على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في الجامعة المعنية وعددهم (٧٢) فرداً موزعين على كليات الجامعة المختلفة. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها صحة فرضيات الدراسة ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة بمكوناتها (الثقة بالنفس ، الرؤية المستقبلية، الاعتراف) على الإلتزام التنظيمي للعاملين .

- دراسة (Shrestha, M.) (٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى واقع مهارات القيادة ملهمة بين معلمي مقاطعة باجماتي بنيبال واستخدمت الدراسة المنهج المختلط ، وطبقت استبيانات على (٥٠٢) معلم ، ومقابلات متعمقة من أربعة معلمين، وذلك لتقييم مستويات القيادة الملهمة وأبعادها (التحفيز الفكري ، التصور،

إدارة الانطباع ، تشكيل توقعات الفريق) كمستويات عالية بسبب وجود علاقات داعمة، وثقافة تقديرية ومبتكرة ، وتفكير نقدي ، و الارتباط العاطفي بين معلمي المدارس. ومع ذلك، فإن صنع المعنى كأحد أبعاد القيادة الملهمة يتم التعرف عليه على أنه مستوى عالٍ جدًا من العلاقات الداعمة ، والثقافة التقديرية والمبتكرة ، والتفكير النقدي، والارتباط العاطفي بين معلمي المدارس. علاوة على ذلك ، ألهمت علاقات التبادل الاجتماعي المعلمين لأداء وظائفهم. لذا فإن المستوى العالي للقيادة الملهمة يساعد المعلمين في تحقيق إنتاجية وظيفية عالية في مدرستهم.

- تعليق على الدراسات السابقة :

من خلال تحليل الدراسات السابق عرضها يلاحظ ما يلي :

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية امتلاك مديري المؤسسات لمهارات القيادة الملهمة؛ فهي تحقق عدة فوائد منها:

- * القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي على الابتكار الوظيفي للعاملين .
 - * القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي على جودة العمل .
 - * توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.
 - * كذلك هناك علاقة إيجابية بين سعادة الموظفين والقيادة الملهمة .
 - * كذلك هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لدى العاملين والقيادة الملهمة .
 - * كذلك تؤثر القيادة الملهمة إيجابًا على الإلتزام التنظيمي للعاملين .
- ونظراً لأهمية القيادة الملهمة فمن المهم إجراء مزيد من الدراسات تهدف إلى تطوير جدارات القيادة الإدارية الملهمة في مدارس التعليم العام .
- توصلت بعض الدراسات كذلك إلى أن هناك عوامل مؤسسية تؤثر في نجاح القيادة الملهمة منها:

- * وجود رؤية مؤسسية مشتركة .
 - * كذلك توافر ثقافة تنظيمية جيدة .
 - * الأخلاق الإيجابية .
 - * التفكير الإبداعي .
 - * تنمية الموارد البشرية .
- وبالتالي تركز الدراسة الحالية على اقتراح آليات لتحسين المكونات المؤسسية المؤثرة إيجاباً في نجاح القيادة الملهمة وتطوير جداراتها لدى مديري مدارس التعليم العام .

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن موضوع القيادة الملهمة هو من الموضوعات المهمة التي ينبغي إجراء مزيد من الدراسات عليه ؛ وذلك لأهميته في تحسين الأداء المؤسسي . وكذلك تتفق معها في استخدامها للمنهج الوصفي .

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ، وكذلك تحديد محاورها

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على استخدام مدخل الجدارات القيادية ، كذلك في تركيزها على التعليم العام المصري ، وهو ما لم تهدف له الدراسات السابقة .
خطوات الدراسة:

تتم الإجابة عن أسئلة الدراسة بتطبيق عدة خطوات هي:

الخطوة الأولى: رصد وتحليل الأدبيات المختلفة لتحديد الأسس النظرية للجدارات القيادية .
الخطوة الثانية: رصد وتحليل الأدبيات المختلفة لتحديد الأسس النظرية للقيادة الإدارية الملهمة، واستنباط قائمة بجدارات القيادة الإدارية الملهمة الواجب توافرها لدى مديري التعليم العام .

الخطوة الثالثة: رصد التحديات التي تواجه التعليم العام وتؤكد ضرورة تنمية الجدارات القيادية
الخطوة الرابعة: تحديد الجهود المبذولة لتطوير جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري ، كما ورد بخطط التطوير ، والمقرارات والتشريعات

الخطوة الخامسة: رصد جوانب الضعف في منظومة التعليم المصري وتحد من تطوير جدارات مديري مدارس التعليم العام ، من خلال نتائج الدراسات السابقة.

الخطوة السادسة: اقتراح آليات لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لمديري مدارس التعليم العام المصري .

وفيما يلي تفصيل لهذه الخطوات في المحاور التالية:

المحور الأول : الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادية الملهمة:

يشمل هذا المحور النقاط التالية: تعريف الجدارات القيادية، أهمية تبني مدخل الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية، مكونات الجدارة، تعريف القيادة الملهمة، مبادئ القيادة الملهمة، أهمية القيادة الملهمة، أبعاد القيادة الملهمة، نماذج القيادة الملهمة، جدارات القيادة الإدارية الملهمة التي ينبغي توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام، تنمية جدارات القيادة الملهمة.

أولاً: تعريف الجدارات القيادية:

تعرف الجدارة بأنها هي مجموعة المهارات والمعارف والسلوك والسمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة تفوق معدلات الأداء العادية (إبراهيم، ٢٠١٨ : ٤٩).

وهي مجموعة القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من أداء المهام المطلوبة في سياق معين وهي تشكل في محتواها مزيج مركب من المعارف والمهارات والاتجاهات المتفاعلة والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه ، بعد أن يعتمد إلى اكتسابها وتوظيفها للخروج بمستويات أداء تفوق التوقع (عبد الوهاب ، ٢٠١٨ : ٢٧).

كذلك تعرف الجدارة بأنها "مجموعة الموصفات التي يجب أن تتوافر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه ، وهي لاتعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والإتقان" (محمد، وعباس، ٢٠٢٠: ١١٥).

والجدارة هي مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والقدرات والمؤهلات والقيم الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من أداء مهامه وواجباته الوظيفية بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتميز وبأقل قدر من الوقت والجهد (يسن ، ٢٠٢١ : ٥٠٩-٥١٠).

والجدارات القيادية هي ما يمتلكه القائد من القدرات والمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي متميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة منظمة على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي (الحسيني ، ٢٠١٥ : ٢٢).

والجدارات القيادية هي مجموعة من العمليات الإدارية يلتزم بها المدير بإتقانها وتطبيقها بمهارة وكفاءة عالية لتحقيق العدالة التنظيمية لجميع العاملين (محمد، وعثمان ، ٢٠٢٠).

وتعرف الجدارة بأنها مجموعة المعارف والمهارات والسلوك المعياري المنبثق عن قيم عمل احترافي، والمرتبطة معاً حسب طبيعة العمل بمؤسسات التعليم العام ، والتي تؤدي جميعاً إلى التميز والارتقاء بالأداء ومن ثم تحقق النتائج المرجوه (الشهري، ٢٠٢١ ، ٢٣٥).

كذلك الجدارات هي مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تحدد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة (سلام ، ٢٠٢١) .

وتعرف الجدارات القيادية بأنها : المعرفة العلمية وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى قائد المؤسسة ، وممارسات قيادية تمكنه من القيام بمهامه بفعالية ، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية للوصول إلى الهدف (خليل ، ٢٠٢١ : ٧٠).

استنباطاً مما سبق فإن مصطلح الجدارة القيادية يؤكد على :

- ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقيم .
- هي عبارة عن قدرة مكتسبة وسمات شخصية تميز الفرد عن غيره .
- تؤهل الفرد للقيام بمهام العمل بمستوى احترافي .
- تبني مدخل الجدارة يدعم تحقيق العدالة التنظيمية ، والقدرة التنافسية للمؤسسة ، وتحقيق الأهداف المؤسسية .

- وتعرف الجدارة في الدراسة الحالية بأنها : مجموعة المعارف والمهارات وقيم العمل التي تظهر في الممارسات القيادية الاحترافية المتميزة لمديري مدارس التعليم العام ثانياً: أهمية تبني مدخل الجدارات القيادية في المؤسسات التعليمية :

يساعد تبني مدخل الجدارات على تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى أداء بدلاً من الرضا بالأداء المتوسط ، كذلك تساعد على تكوين لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين من أجل تحقيق أهداف الأداء الفعال وبالتالي تعزيز احترام الموظف للمؤسسة بتعزيز تطبيق مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية ، كذلك فإنها تعطي العاملين القدرة على فهم وإدراك أي المهارات مطلوبة للنجاح في وظائفهم وتحديد أي الجدارات تمثل فجوات أداء لديهم وتحديد خطة للتطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال، كذلك تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطويرهم ، وإدراك مستوى جداراتهم للاستفادة منهم أثناء توزيع المهام مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وبالتالي المؤسسات، كذلك يحسن استخدام مدخل الجدارات عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ حيث تحسن عمليات الاختيار والتعيين والترقيات وتحديد المسارات الوظيفية وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب (يسن ، ٢٠٢١ : ٥١٠-٥١١).

وهناك العديد من المبررات التي تدفع المسؤولين عن التعليم العام إلى العمل وفقاً لنظم الجدارات ومنها (الشهري، ٢٠٢١):

- التوجه المعاصر للوظائف نحو تحديد المهارات والسلوكيات اللازمة لأداء متوفق وعال للأعمال.

- ربط نقاط القوى الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بجدارات الوظائف .
- التعرف على متفوقى الأداء والفئات العادية من الموظفين .
- التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العام ولالإدارات والوظائف والمهن المختلفة .
- توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تقود إلى الأداء المتفوق .
- توفر الأساس للإدارة لإنشاء بيئة العمل التي تشجع على الأداء المتميز بين كل العاملين .
- وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل .
- وضع تقييمات مصممة خصيصاً لمتطلبات معينة وفقاً لثقافة مؤسسات التعليم .
- تصميم قاموس جدارة يصف كيف يجب تطوير الأفراد لأنفسهم مستقبلاً .
- صياغة خطط التنمية الفردية .
- التنمية المستقبلية لمؤسسات التعليم العام .

كذلك من مبررات تبني مدخل الجدارات في المؤسسات التعليمية ما توصلت له دراسة (محسن، ٢٠٢١: ٢٦)

في الاختيار والتعيين: فمن خلال تطبيق مفهوم الجدارة في عمليات التعيين والاختيار فإن قرارات التعيين الصادرة من المسؤولين عن المؤسسة التعليمية تكون تبعاً للبيانات المتعلقة بالإمكانات المتوفرة لدى الفرد التي تؤدي إلى النجاح الفعلي .

وفي تحديد المسار الوظيفي والترقية: فإن مفهوم الجدارة يساعد المديرين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالترقيات وتطوير وتغيير المسار الوظيفي من خلال البيانات التي توضح نجاح الموظف في وظيفته في حال تم ترقيته؛ فتبعاً لمفهوم الجدارة فإن الترقية للمناصب تتم لمن هو أقدر على العطاء .

أما بالنسبة للتدريب والتطوير: فإن تحديد مواضع القصور لدى الفرد يحتاج إلى تحديد متطلبات تدريبية لمعالجة أوجه القصور لديه ؛ فمدخل الجدارة يوضح الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلياً من مهارات وبين متطلبات الوظيفة .

وفي مجال إدارة الأداء: فإن الإلتزام بوضع معايير للعمل المطلوب (عبارة عن قائمة جدارات) وفقاً لتدرج تسلسلي واضح ودقيق من شأنه أن يؤدي إلى مؤشرات قياس لتقويم الأداء يصعب الجدل حولها .

ثالثاً: مكونات الجدارة :

حددت دراسة (الشهري ، ٢٠٢١ : ٢٤٣) مكونات الجدارة فيما يلي :

- الدوافع : وهى الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار ، وهى عوامل مؤثرة جوهرية تنبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة .
- الصفات : وهى الخصائص المادية والاستجابية المتسقة مع الظروف أو المعلومات المتاحة ، ويعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح .
- المفهوم الذاتي : هى توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية ، فاعتقاد الفرد أن يكون بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تعتبر جزء من المفهوم الذاتي للفرد ، وقيم الفرد عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الفرد على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره .
- المهارة : هى القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية كما تشمل الجدارات الذهنية معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي .
- رابعاً : تعريف القيادة الملهمة :
- أوردا (٢٠١٧) (Mahmoud & El Gamal) في دراستهما عدة تعريفات للقيادة الملهمة وهى:
- تعريف (Merriam-Webster (2006) القيادة الملهمة مستوحاة من التأثير العميق في العقل والروح والكلمة الملهمة .
- تعريف Chelladurai (٢٠٠٧) ينص على أن القائد الملهم هو الشخص الذي يمكنه صياغة رؤية مشتركة، ويتم تحفيزه من خلال تأثير الإقناع ولديه القدرة على التواصل الملهم لفظيا وغير اللفظي، وباستخدام الطرق والوسائل البيئية والمبتكرة، والاستماع الفعال وتقدير الموقف للوصول إلى الهدف، ورسم صورة شاملة أو خريطة للعمل، وجذب انتباه الممارسين، والتعزيز الاجتماعي الإيجابي وتنويع سلوك القيادة، وردود الفعل، والتعزيز الإيجابي، والتمييز بين سلوكه الفعلي والسلوك المطلوب القيام به.
- تعريف (Sagaciti (2009) يتميز القائد الملهم بأن لديه رؤية يحاول تطويرها مع فريقه، وخطة فعالة لتحقيق رؤيته، يقودها بأن يكون قدوة ومثالاً رائعاً لفريقه، وتنمية أعضاء فريقه، والتركيز على بناء الثقة بينه وبينهم، وشجاعته في مواجهة الصعوبات.
- تعريف (Fang (2013 بأنها "قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي ذاتي بين الممارسين، وتحديد عوامل الخطر، وإدارة الوقت بشكل جيد، والتعامل بمصداقية، ووضوح وشفافية في عرض الذات، والتجديد المستمر للتواصل مع الممارسين، وتحفيزهم.

ويعرفها جوشي وآخرون (Joshi et al.) (٢٠٠٩) بأنها نمط قيادي يتطلب من القائد أن تتوافر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في فريقه قبل أن يفكر في نفسه ، والقدرة على توجيه الآخرين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة في التغيير عندما يحتاج الأمر إليه.

ويعرفها تشلادوراي (Chelladurai) (٢٠١١) بأنها القدرة على صياغة رؤية مشتركة، والتحفيز عن طريق الإقناع والتأثير والاتصال الملهم وعن طريق وسائل ابداعية، والاستماع النشط وتقدير الموقف للوصول للهدف، والتجديد المستمر، ورسم خطة للعمل، والتعزيز الاجتماعي الإيجابي والتنوع في الممارسة القيادية، والتغذية المرتدة، والتدعيم الإيجابي، والتميز بين الممارسة الواقعية والممارسة المطلوب القيام بها.

مما سبق يتضح تركيز التعريفات السابقة على عدة خصائص للقيادة الملهمة منها :

- أنها تركز على إلهام الآخرين .
 - تأثيرها مستوحى من التأثير العميق في العقل والروح والكلمة .
 - القائد الملهم يمكنه صياغة رؤية مشتركة في إطار مؤسسته .
 - القائد الملهم قادر على التحفيز عن طريق الإقناع .
 - القائد المهم لديه القدرة على التواصل باستخدام الوسائل البيئية المبتكرة .
 - القائد الملهم لديه القدرة على الاستماع الفعال وتقدير الموقف للوصول للهدف .
 - القائد الملهم لديه القدرة على رسم صورة شاملة ورسم خريطة عمل .
 - القائد الملهم لديه القدرة على جذب انتباه الممارسين .
 - لديه القدرة على التمييز بين سلوكه الفعلي ، والسلوك المطلوب منه القيام به .
 - القائد الملهم لديه رؤية يحاول تطويرها مع فريقه ، وخطة فعالة لتحقيق هذه الرؤية .
- وبناء على ما سبق يمكن استنباط التعريف التالي للقيادة الإدارية الملهمة :

هي قدرة القائد على تحفيز فريقه على إحداث تغيير إيجابي ذاتي، والتجديد المستمر بين العاملين وحفزهم لتحقيق الابتكار والإبداع الوظيفي في مدارس التعليم العام، وفي إطار رؤية مدرسية مشتركة يتبناها القائد وفريقه، وخطة عمل لتحقيق هذه الرؤية.

خامساً: مبادئ القيادة الملهمة :

حدد جرينبيرج (Greenberg) (٢٠١١) خمسة مبادئ للقيادة الملهمة هي :

- السعي وراء الأهمية : فلم يعد العمل ببساطة هو المطلوب في الوظائف ، ولكن لابد أن يؤمن الأفراد بما يعملون من خلال الإحساس بأهمية هذا العمل .

- القيادة من خلال الثقافة : فالثقافة التنظيمية تقود الاختيارات والقرارات والأداء والطريقة التي تتم بها الأعمال .

- بناء الثقة : ففي الفترة الحالية يكلف العاملون بالكثير من المهام والذي يتطلب تنفيذها المخاطرة ، ولن يقدم العامل على المخاطرة دون الثقة ، فالقائد الملهم يمنح فريقه الثقة ، وهذا بدوره يشكل المشاركة والولاء .

- تعزيز الشفافية : يعيش العالم اليوم ترابطاً وشفافية من خلال عالم من الشبكات الاجتماعية وجيل نشأ مع Google ، Facebook والأخبار المستمرة على طول الساعة، وعلى المنظمات أن تتكيف مع هذه الأوضاع مما يجعلها في معركة مستمرة، ويعمل القائد الملهم على ترسيخ القيم المستدامة وبالتالي ليس لديه ما يخفيه؛ بحيث يكون ذلك حجر الزاوية في عمل المنظمات في القرن الحادي والعشرين .

- التواصل والتعاون : حيث يتطلب التقدم في عالم اليوم درجة كبيرة من الاتصال والتعاون بحيث لا يحدث هذا الاتصال بطريقة واحدة ، و يسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
سادساً: أهمية القيادة الملهمة :

وتتمثل أهمية القيادة الملهمة كما توصلت لها عديد من الدراسات في التالي :

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي (أحمد ، ٢٠١٣)
- تؤثر القيادة الملهمة إيجابياً في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (كنزي ، ٢٠١٢)
- يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة على إدارة الأزمات في المنظمات (زنادح ، ٢٠١٦ ، ٦٢)
كذلك تظهر أهمية القيادة الملهمة 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. من ناحية أخرى ، تكمن هذه الأهمية من خلال إلهام القائد لفريق عمله وحثهم على المشاركة بنشاط وتجاهل المصالح الذاتية للأفراد لصالح الأهداف المشتركة، وتظهر أهميتها كذلك في قيام القائد بالمهام الصعبة وإجراء التجارب والمجازفة بطريقة تؤدي إلى إلهام الأفراد الآخرين، وتضمن التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي بين القائد وفريق عمله ، كذلك فإن القائد الملهم أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية؛ حيث توصلت دراسة (Sajjad & Muhaibes, 2021) أنه من خلال امتلاك القائد لأبعاد القيادة الملهمة

متمثلة في (تحدي العمليات ، وإلهام الآخرين لتكوين رؤية مستقبلية مشتركة ، والإقدام ، وتمكين الآخرين من العمل) يستطيع القائد تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تحقيق الإلتزام التنظيمي، الإبداع والابتكار ، والاتصال الإيجابي بين العاملين .

- كذلك فإن القائد الملهم مرن بما يكفي للتكيف مع بيئة الموارد البشرية المتغيرة (Lakshmana Rao,2015).

كذلك توصلت دراسة (Tamsah et al , 2021) إلى أن القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي على تحقيق جودة العمل من خلال تأثيرها الإيجابي على الابتكار الوظيفي ، وتحفيز القوى الناعمة في التنظيم ، ورفع كفاءة العاملين .

كذلك توصلت دراسة (Kamel & Mahd,2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي .

واستنباطاً مما سبق فإن توافر القيادة الملهمة في مدارس التعليم العام يمكنها تحقيق عدة فوائد هي:

- 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 .
 - تحقيق تمكين العاملين .
 - وجود اتصال إداري إيجابي وبأساليب مبتكرة .
 - التكيف المؤسسي مع المتغيرات المتسارعة .
 - تحفيز الدائم للعاملين بالمدرسة .
 - تحقيق جودة العمل ، ورفع كفاءة العاملين .
- سابعاً: أبعاد القيادة الملهمة :

حددت دراسة (الموسى و عبود ، ٢٠٢٠ ، ٢٠٤) أبعاد القيادة الملهمة فيما يلي :
أ- التفكير المتجدد وإعادة صياغة رؤية المنظمة :

إعادة التفكير باستمرار في تعديل أو صياغة الرؤية بما تتطلبه المرحلة ؛ أي أن عملية إعادة التفكير في الواقع تتطلب قيادة شجاعة وتأخذ بعين الاعتبار التغيرات أو التحسينات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة وكذلك إعادة صياغة استراتيجيات المنظمة بما يناسب ومتطلبات سوق العمل.

ب- التوجه الاستراتيجي:

القادة الأكثر إلهاماً هم الذين يمتلكون توجهات استراتيجية واضحة نحو المستقبل ويسعون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل كلفة وأعلى كفاءة ممكنة .

ج- التشاركية ونشر قيم العمل السامية :

من سمات القيادة الناجحة هي التي تقوم بمشاركة القيم الصحيحة و تقود المؤسسة إلى تحقيق نتيجة غير عادية ، وتشكل هذه القيم مناخ للإبداع والابتكار وطاعة الأوامر التي يصدرها القائد وبالتالي تنعكس على استمرارية المؤسسة .

د- القيادة بالثقافة :

من المهم أن يدرك القادة أهمية الثقافة كنظام حاكم للمؤسسة ؛ فالثقافة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتأثيراتها على خيارات القرارات ، والأداء ، والطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع موظفيها ومع أصحاب المصلحة الآخرين.

ثامناً: نماذج القيادة الملهمة:

تعددت النماذج التي اهتمت بتوضيح أبعاد وجداريات القيادة الملهمة ومنها ما يلي :

أ: نموذج ويليم أوستن (William Austin) (٢٠٠٩)

يؤكد نموذج أوستن الملهم المثالي وفقاً لما ورد في (Dinn ,2014:16-17) على

التفاعلات الثلاث بين القائد ، وفريقه ، والثقافة المؤسسية ، ومؤكداً على ثماني ممارسات هي :

١- البحث عن " الكأس المقدسة "

٢- تكوين الشعور بالإلحاح (المخاطرة)

٣- الثقة في الغريزة أكثر من الرقم .

٤- النزاهة .

٥- خرق قواعد الإدارة .

٦- الإيمان بالفريق .

٧- الإثبات من خلال النتائج .

٨- تقاسم المكاسب .

وتوضيحاً لهذه الممارسات يقصد أوستن (١) بالبحث عن " الكأس المقدسة " هو التحدي الذي يواجه القائد في إيجاد رؤية فريدة للمؤسسة ترسم مسار مشترك للمؤسسة وأعضائها ، ويتم فيها التأكيد على القيم والأهداف الشخصية والمهنية المشتركة التي تتماشى مع الأهداف التنظيمية علاوة على ذلك يجب على القائد الملهم أن يعترف بهذا المسار ويعيش مصاعبه وإخفاقاته ونجاحاته جنباً إلى جنب مع فريقه .

(٢) ويقصد بتكوين الشعور بالإلحاح : أي تحدي الوضع الراهن بالمخاطرة التي قد تؤدي إلى نجاح أكبر؛ حيث يركز القائد على الحاجة ، ويتصرف بناء عليها بثقة وحماس، وإذا لم تنجح المخاطرة فيجب على القائد قبول الفشل وتحويله لفرصة للتعلم .

(٣) الثقة بالغريزة على الأرقام مثل البيانات الكمية ، فعلى القائد الملهم ، أن يسمح للغريزة بتوجيه عملية صنع القرار ؛ حيث يستخدم القائد الملهم المعرفة بالبيانات المتاحة والقرارات والنتائج المحتملة لبناء ردود فعل غريزية .

(٤) ويقصد بالنزاهة: أن يتمسك القائد بالنزاهة من أجل تكوين بيئة تنظيمية مبنية على الثقة والنزاهة بما يسمح للأعضاء باستثمار امكاناتهم في إطار العمل الجماعي التعاوني بما يعزز العلاقات ويدعم تطوير الأفراد مهنيًا وشخصياً .

(٥) خرق قواعد الإدارة في ظل النموذج الملهم يعني التخلص من مفاهيم المساواة بين جميع أعضاء الفريق ؛ حيث يسعى القائد الملهم إلى أن يكون عادلاً وصادقاً ، لكنه حريص على مطابقة المواهب بالمهمة ، كذلك يشيد القائد الملهم علناً بالأعضاء ويكافئهم على الإنجاز ، مما يزيد من تعزيز ثقافة المخاطرة والإبداع والشفافية والمساءلة.

(٦) يسلط الإيمان بالفريق الضوء على أهمية الثقة والمسؤولية بين علاقات القائد / العضو؛ فيدرك القائد الملهم أن الأعضاء لا يحتاجون إلى رقابة دقيقة لأداء فعال. بدلاً من ذلك ، يراقب القائد الملهم الجهود ويكافئ النجاحات ويدعم الفشل كفرص للتعلم.

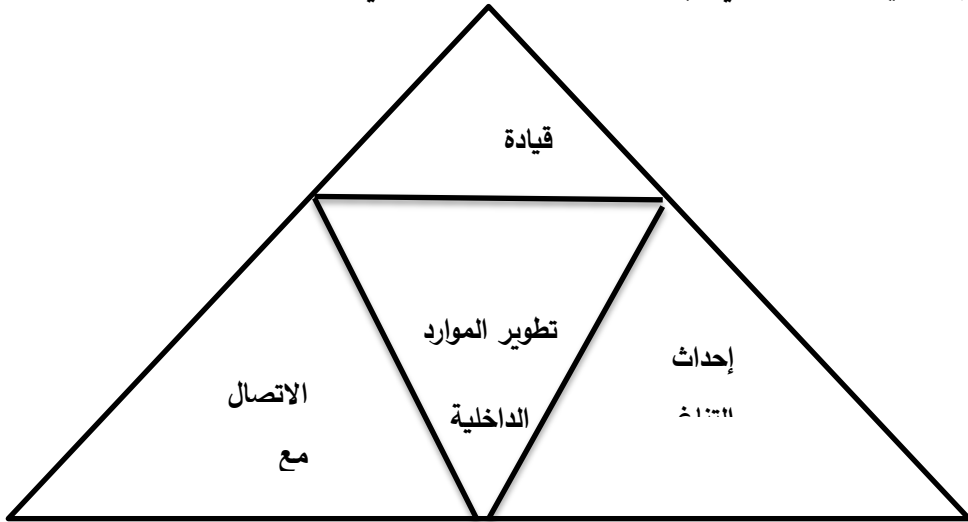
(٧) يتحدى القائد الإثبات من خلال النتائج ليكون مثلاً يحتذى به في الأداء والدعم وتوجيه الأعضاء ، ولا تُقدم المكافأة إلا بعد اكتمال النشاط وتحقيق النتائج .

(٨) وفي تقاسم المكاسب يعزز القائد الملهم الإيثار والالتزام بأهداف المنظمة باعتباره التضحية القصوى.

ب: نموذج بين Bain (٢٠١٨) [https://www.bainleadership.com/leadership-](https://www.bainleadership.com/leadership-model/)

[:model/](https://www.bainleadership.com/leadership-model/)

يتكون نموذج القيادة الملهمة عند بين من (٣٣) عنصراً حددت على أساس أنها ذات دلالة في إلهام الآخرين ، ومصنفة في أربعة مجموعات كما بالشكل التالي :



شكل (١) نموذج بين للقيادة الملهمة (Dinn ,2014)

وهذه العناصر هي :

- التمركز : وتعني إشراك جميع أجزاء العقل لتصبح جاهزة بالكامل .
- وهذا العنصر هو مهارة عامة وممكنة لجميع المهارات الأخرى لجعل القائد ملهماً .
- بالنسبة لمهارات تطوير الموارد الداخلية : وهي المرتبطة بقيادة الذات ، وتشمل:
 - تحمل الضغوط : التعامل مع التوتر بطريقة إيجابية وبناءة .
 - الوعي العاطفي الذاتي : فهم مشاعرك وأسبابها وتأثيرها على الآخرين .
 - المرونة : تكييف استجاباتك للظروف الديناميكية .
 - الاستقلالية : الحفاظ على الاقتناع باتباع مسار العمل الخاص بك .
 - التعبير العاطفي : التعبير عن مشاعرك علانية .
 - ملاحظة ذاتك : إجراء تقييم واثق وواقعي لقدراتك .
 - تحقيق الذات : تطوير ذاتك والانخراط في أنشطة ذات مغزى شخصي .
 - التفاؤل : البقاء مرناً وإيجابياً على الرغم من التحديات .
- بالنسبة لمهارات الاتصال مع الآخرين وتشمل :
- الحيوية: إظهار الشغف لعملك وإعطاء الطاقة للآخرين .

- التواضع: الحفاظ على الأنا المتوازنة .
- التعاطف: فهم وتقدير احتياجات ومشاعر الآخرين .
- التطوير: مساعدة الآخرين على تطوير ذاتهم .
- الحزم: الدفاع عن وجهة نظرك بطريقة منفتحة وصادقة ومباشرة .
- الاستماع: الاهتمام الحقيقي بتعليقات الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم .
- الطلاقة: نقل الأفكار والعواطف بشكل واضح ومقنع .
- القواسم المشتركة: تبادل الأنشطة والاهتمامات المشتركة .
- بالنسبة لمهارات إحداث التناغم:
- فهم العالم: يسعى القائد لفهم وإدماج وجهات نظر متنوعة .
- الانفتاح: إظهار الفضول والإبداع والتقبل للمدخلات .
- الطموح المشترك: الاندماج مع رسالة المنظمة ومبادئ العمل .
- اتباع: النزاهة والاتساق في القول والفعل .
- المسؤولية: تبني الاستباقية واعتماد النجاح ، والمسؤولية عن الأخطاء .
- روح الجماعة: تقديم احتياجات الفريق على الفوائد الشخصية قصيرة المدى .
- الاعتراف: إظهار التقدير لجهود ونتائج الآخرين .
- التوازن: احترام حدود علاقات الآخرين والالتزامات خارج العمل
- بالنسبة لمهارات قيادة الفريق:
- الرؤية: إنشاء هدف مقنع يبني الثقة ويشجع الاشتراك .
- التركيز: توجيه الفرق نحو مجموعة من النتائج الأكثر صلة .
- الانسجام: تعزيز الاتساق وحل النزاعات .
- التوجه: تشكيل المجموعة المناسبة وتحديد التوقعات الفردية .
- التمكين: السماح وتشجيع مزيد من الصلاحيات .
- الابتكار التعاوني: الثقة بأن التعاون يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل .
- القائد الخادم: الاستثمار نيابة عن الآخرين، وإيجاد الفرص في نجاحهم .
- الرعاية: الانخراط في مساعدة الآخرين على تحقيق تطلعاتهم الوظيفية الواسعة .
- ج: نموذج القيادة الملهمة (نموذج الجدارات) لقسم الموارد البشرية بولاية كاليفورنيا (2021)
(California Department of Human Resources)

(<https://www.calhr.ca.gov/Training/Pages/competencies-leadership-model.aspx>,14 June 2021)

وتُعرف القيادة الملهمة في هذا النموذج بأنها تدعم وتشكل شعوراً بالاتجاه والرضا والإثارة والنخمة لرسالة المنظمة، ويشكل بيئة عمل إيجابية توفر توضيح للأهداف والغايات والقيادة التعاونية للفريق للوصول للنتائج.

ويركز هذا النموذج على أربعة مهارات رئيسية هي :

- التركيز على رسالة المؤسسة .
- المشاركة النشطة .
- التركيز على النتائج .
- التطوير والتمكين

كذلك حدد مجموعة مؤشرات تحدد مستوى كفاءة السلوك بالنسبة لكل مهارة أساسية كالتالي :

* بالنسبة للتركيز على رسالة المؤسسة : تم تحديد المؤشرات التالية :

المستوى الأول : المبتدئ .

يتفهم واجبات العمل والتوقعات المتعلقة برسالة المؤسسة .

المستوى الثاني: أساسي .

زيادة وضوح واجبات وتوقعات العمل لديه، وتوفير المدخلات الخاصة بالتوافق مع رسالة المؤسسة.

المستوى الثالث: متوسط :

يوفر القائد توضيح للواجبات الوظيفية والتوقعات ويقدم التغذية المرتدة البناءة في الوقت المناسب لأعضاء الفريق ، ويضمن التوافق مع رسالة المؤسسة .

المستوى الرابع : متقدم .

يُعد توقعات واضحة ، ويقدم ردود فعل بناءة وفي الوقت المناسب ، ويتعاون لتحديد النتائج التي تحركها رسالة المؤسسة .

المستوى الخامس : خبير .

يبتكر مناخاً يعرف فيه الجميع هدفهم ودورهم في تحقيق نتائج مدفوعة برسالة المؤسسة .

*بالنسبة للمشاركة النشطة: تم تحديد المؤشرات التالية:

المستوى الأول: المبتدئ

على وعي بأهمية دوره في المؤسسة

المستوى الثاني: أساسي

يسعى لإيجاد سبل للمشاركة الإيجابية في العمل اليومي والأنشطة التنظيمية .

المستوى الثالث: متوسط

إشراك الآخرين في تصميم وتنفيذ العمليات التي من خلالها يتم انجاز العمل اليومي وإزالة الحواجز لزيادة الفعالية .

المستوى الرابع : متقدم .

يولد الإثارة والحماس والإلتزام لدى العاملين من خلال ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمتها إلى مصطلحات ذات صلة بإنجاز العمل .

المستوى الخامس: الخبير

تعزير ثقافة تدعم مشاركة العاملين من خلال التواصل والتفاعل المنتظمين .

*بالنسبة للتركيز على النتائج، تم تحديد المؤشرات التالية.

المستوى الأول: المبتدئ.

يدرك أن الممارسات الشخصية ونوعية العمل تؤثر على مكان العمل .

المستوى الثاني: أساسي .

يعزز قيم الاحترام والتقدير والثناء .

المستوى الثالث: متوسط

يدعم ممارسة قيم الاحترام والتقدير والثناء داخل الفريق وفي الوحدة الإدارية ، ويحدد ويعالج بشكل مباشر المشكلات المعنوية .

المستوى الرابع: متقدم .

يكون بيئة تعزز العمل الجماعي والاحترام والتعاون لحل المشكلات .

المستوى الخامس: خبير .

إظهار الإلتزام برؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها من خلال الحفاظ على الرسائل المنتظمة والمتسقة إلى المنظمة.

*بالنسبة للتطوير والتمكين.

المستوى الأول: مبتدئ .

- يعترف بأهمية التطوير في مكان العمل .

المستوى الثاني: أساسي .

يأخذ بمبدأ الملكية والمساءلة عن المساهمات الشخصية في العمل، والتنمية المهنية الذاتية .
المستوى الثالث: متوسط .

يلهم الآخرين على العمل والسعي باستمرار للتعلم .

المستوى الرابع: متقدم .

يلهم الآخرين للنمو ويوفر الموارد لتطوير العاملين على أساس مستمر .

المستوى الخامس: خبير .

يدعم ثقافة التعلم والتطوير المستمر والتمكين

د: نموذج المركز القومي للأبحاث بكندا (National Research Council Canada)

(NRC) - (https://www.nrc-cnrc.gc.ca/obj/doc/careers-

carrieres/mg_inspirational_leadership.pdf)

عرف القيادة الملهمة بأنها تدور حول تنشيط وخلق شعور بالتوجيه والغرض للموظفين والإثارة والزخم من أجل التغيير. فهي تنطوي على تنشيط يسعى الأفراد من خلاله لتحقيق رؤية مقنعة للمستقبل من خلال تبني وتجسيد قيم المركز في جميع جوانب عملهم، وتتضمن الوضوح في عرض الأغراض والأهداف والتأكد من أن أولئك الذين يتم قيادتهم يعملون بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك. كما يشمل توفير الموارد المطلوبة والدعم التحفيزي، كذلك يحتاج الموظفون إلى النمو والتمكين والمساءلة لتحمل مسؤولية نجاحهم.

كذلك قد حدد خمسة مستويات لاكتساب الكفايات الأساسية للقيادة الملهمة كالتالي :

- المستوى الأول: يعزز الاحترام الفردي والكرامة والنزاهة في العمل

* يعزز ثقافة الاحترام والإنصاف والثقة ؛ حيث يشعر الأفراد بالتقدير لمساهماتهم الفريدة في المنظمة .

* يعترف بإنجازات الأفراد ومعرفتهم وقدراتهم.

* يظهر الانفتاح على أفكار الآخرين .

تتأثر بشخص الآخر (على سبيل المثال، الإيمان أن الآخرين لديهم شيء قيم ليقولوه أو يقدموه، بغض النظر عن المناصب الوظيفية التي يشغلونها)

* يسهل الحوار المفتوح والصادق ويخلق بيئة آمنة للتعلم والعبء .

* يقترح مسارات التغيير المحتملة أو الحلول للآخرين عندما تصبح الحلول الحالية غير مجدية .

المستوى الثاني : يسهل التغيير ويمكّن الموظفين من النمو.

* يفوض سلطة اتخاذ القرار لموظفي الخطوط الأمامية أو أولئك الذين يتحملون المسؤولية الأكبر عن النتيجة.

* تفويض الآخرين من أجل تزويدهم بفرص للنمو، وفي نفس الوقت تقديم التوجيه، والتغذية الراجعة والدعم لضمان النجاح ؛ حيث يشجع الآخرين على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة من خلال دعم جهود التعلم التي ستفيد الذات والآخرين؛ وبالتالي تكوين ثقافة التعلم المستمر داخل المجموعة وفي جميع أنحاء المنظمة.

* يقوم بتدريب وتطوير الآخرين من خلال تقديم ملاحظات بناءة في الوقت المناسب وإظهار الحساسية تجاه التنوع والاحتياجات المتنوعة

* يشارك المعرفة الخاصة وأفضل الممارسات مع الآخرين بغرض المساعدة في تطويرهم المستمر.

* يعزز فهم التغيير؛ يدير بشكل فعال المقاومة أو رد الفعل السلبي للتغيير.

المستوى الثالث: يعزز التماسك الجماعي والهدف المشترك والمشاركة.

* يجلب طاقة إيجابية للمجموعة ؛ ينقل غرضًا جماعيًا ويشكل رؤية واضحة لعرض قيمة NRC أو أجندة التغيير.

* يُشرك الآخرين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، وبذلك يكسب تأييدهم؛ يساعد الآخرين على التعامل مع مقاومتهم للتغيير.

* يكافئ مساهمة أعضاء المجموعة .

* يُشكل مناخ عمل متفاعل حيث يُفهم العاملين أهداف وغايات المجموعة أو المشروع أو التغيير.

* يتواصل بالزملاء والموظفين و / أو العملاء حول سبب التغيير المطلوب، وفوائد التغيير، وما هو على المحك، وكيف سيؤثر التغيير بشكل إيجابي على الموظفين والمنظمة.

المستوى الرابع : يشكل شغفًا بأعمال (NRC) (National Research Council Canada) ويبني الحماس للتغيير .

* يولد الإثارة والحماس والالتزام لدى الأشخاص من خلال ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها إلى مصطلحات ذات صلة بالعمل الذي يتم تنفيذه.

* يترجم استراتيجيات التغيير التنظيمي إلى أهداف وعمليات وأطر زمنية محددة وعملية.

* يجمع بين وضوح الهدف والقناعة الشخصية والتفائل والشعور بالتصميم على أن نكون الأفضل؛ يُعتبر نموذجاً يحتذى به.

* يظهر شغفاً حقيقياً بالبحوث والتكنولوجيا في (NRC)؛ ويدافع عن عرض قيمة (NRC) للشركاء والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

* يسهل عملية الاكتشاف والتعلم للمجموعة من خلال تعريف التغيير بطريقة يمكنهم تبنيها على أنها "خاصة بهم".

* يضمن أن يفهم الآخرون بوضوح ويصدقوا على رسالة المجموعة وأهدافها وتوجهاتها ودعمها.

المستوى الخامس: يلهم الالتزام بالنجاح المستمر لـ NRC والتحول المستمر.

* يوفر القيادة للآخرين حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تنقل المنظمة من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية.

* يتخذ الإجراءات اللازمة للتأكد من أن الآخرين يفهمون ويصدقون على استراتيجية NRC؛ ويكون مناخاً نشطاً وفعالاً للمساعدة في تمكينه.

* قيادة أصلية: ينقل رؤية بعيدة المدى للتغيير يتردد صداها مع الآخرين؛ داخل المجموعة وخارجها.

* يستمع بصدق إلى أي مقاومة أو مخاوف بشأن مستقبل المنظمة ويعالجها؛ يروج لمناخ من التحول المستمر من شأنه أن يحافظ على مرونة المنظمة.

* يعزز رؤية التغيير ويضمن توافق العمليات والممارسات التنظيمية وفقاً لذلك.

* يقود ويلهم الآخرين لابتكار شيء مبتكر حقاً تمييزاً لـ NRC؛ ويدافع علناً عن ثقافة NRC و / أو استراتيجية لكسب دعم والتزام واسع النطاق.

تاسعاً: جدارات القيادة الإدارية الملهمة التي ينبغي توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام: من خلال استعراض نماذج القيادة الملهمة السابق عرضها يمكن استنباط قائمة من جدارات القيادة الإدارية الملهمة كالتالي:

- إيجاد رؤية فريدة للمؤسسة ترسم مسار مشترك للمؤسسة وأعضائها.
- تحدي الوضع الراهن بالمخاطرة التي قد تؤدي إلى نجاح أكبر
- يتمسك القائد بالنزاهة من أجل تكوين بيئة تنظيمية مبنية على الثقة والنزاهة بما يسمح للأعضاء باستثمار امكاناتهم في إطار العمل الجماعي التعاوني بما يعزز العلاقات ويدعم تطوير الأفراد مهنيًا وشخصياً.

- الثقة والمسؤولية بين علاقات القائد / العضو؛ حيث يدرك القائد الملهم أن الأعضاء لا يحتاجون إلى رقابة دقيقة لأداء فعال. بدلاً من ذلك، يراقب القائد الملهم الجهود ويكافئ النجاحات ويدعم الفشل كفرص للتعلم.

- يعزز القائد الملهم الإيثار والالتزام بأهداف المنظمة باعتباره التضحية القصوى.

- أن يمتلك القائد مجموعة من السمات الشخصية:

* تحمل الضغوط.

* الوعي العاطفي الذاتي .

* المرونة .

* الاستقلالية

* تحقيق الذات .

* التفاؤل

* الحيوية

* التواصل

* التعاطف

* الحزم

* الاستماع

* الطلاقة

* المخاطرة

- القدرة على إحداث تناغم وانسجام بين أعضاء فريقه.

- التركيز على النتائج .

- يدعم ثقافة التعلم والتطوير المستمر والتمكين للعاملين.

- يعزز ثقافة الاحترام والإنصاف والثقة ؛ حيث يشعر الأفراد بالتقدير لمساهماتهم الفريدة في المنظمة.

- يظهر الانفتاح على أفكار الآخرين .

- يسهل الحوار المفتوح والصادق ويشكل بيئة آمنة للعمل والعطاء .

- يقترح مسارات التغيير المحتملة أو الحلول للآخرين عندما تصبح الحلول الحالية غير مجدية .

- يشارك المعرفة الخاصة وأفضل الممارسات مع الآخرين بغرض المساعدة في تطويرهم

المستمر.

- يعزز فهم التغيير؛ يدير بشكل فعال المقاومة أو رد الفعل السلبي للتغيير.
 - يشكل شغفاً بأعمال المدرسة ويبني الحماس للتغيير؛ فهو يولد الإثارة والحماس والالتزام لدى الأشخاص من خلال ترجمة رؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها إلى مصطلحات ذات صلة بالعمل الذي يتم تنفيذه.
 - يترجم استراتيجيات التغيير التنظيمي إلى أهداف وعمليات وأطر زمنية محددة وعملية.
 - يجمع بين وضوح الهدف والقناعة الشخصية والتفاؤل والشعور بالتصميم على أن نكون الأفضل؛ يعتبر نموذجاً يحتذى به.
 - عاشراً: تنمية جدارات القيادة الملهمة:
- قدمت جامعة نوتنجهام (Nottingham)

<https://training.nottingham.ac.uk/Course?courserref=eLLMIL&dates=0>

- برنامج تدريبي لتنمية جدارات القيادة الملهمة والذي يركز على تحقيق هدف رئيس هو تنمية مجموعة من المهارات التي يستخدمها القادة للحصول على أقصى قدر من النتائج؛ فهي تركز على تزويد المتدرب بالمفاهيم التي يمكن ممارستها من أجل تنمية مهارات القيادة الملهمة؛ بحيث يكون لدى المتدرب في نهاية الدورة المعرفة والمهارة والثقة لاستخدام أدوات القادة الملهمين وهو برنامج تدريبي تقدمه الجامعة عن بعد، ويشمل عدة موضوعات هي:
- مقدمة يتم فيها توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة .
 - أنماط القيادة .
 - الإيجابية من أجل الإلهام .
 - استخدام الرؤية المستقبلية: الرؤية المستقبلية مع العمل يمكن أن تغير العالم .
 - القيادة بقصة: كيفية تسخير قوة رواية القصة .
 - والمستهدفين من التدريب ليس فقط شاغلي المناصب القيادية الرسمية، ولكن أيضاً من يرغب في تحسين مهاراته القيادية دون النظر لمستوى خبرته .
 - كذلك يقدم المعهد الدولي للتنمية الإدارية بسويسرا

International Institute for Management Development (IMD)

<https://www.imd.org/il/inspirational-leadership-course/access>
date28 July 2022)

برنامج تدريبي عن بعد لتنمية مهارات القيادة الملهمة ، مدة هذا البرنامج ثمان أسابيع، ويهدف إلى أن يكون المتدرب قادراً على:

- تحسين فهم المتدرب لنقاط قوته وضعفه بالنسبة لقدرته القيادية .
- إتقان طرق جديدة للتعامل مع التحديات والتغلب على المعوقات .
- تحسين تفاعلاته مع فريقه عن طريق بناء روابط قوية .
- إدارة الصراعات من خلال تعاملات قيادية ناجحة .
- تدريب أعضاء فريق العمل على تطوير إمكاناتهم .
- تنمية المرونة في مواجهة الصعوبات والشدائد .

أما محتوى هذا البرنامج التدريبي الرقمي والذي يستغرق ثمان أسابيع فيشمل:

- يتم في البداية تحديد النمط القيادي للمتقدم للبرنامج من خلال تجميع تعليقات زملائه في العمل وكذلك رأي رئيسه فيه، وتقاريره المباشرة في العمل، وكذلك من خلال ملاحظة تفاعلاته مع الآخرين، واستراتيجياته المتبعة لبناء فرق عمل عالية الأداء .

- يمارس المتدرب استراتيجيات للتعامل بنجاح مع التحديات التي تواجه فرق العمل، وتنمية المهارات التدريبية للمتدرب لتمكينه من تنمية قدرات فرق العمل من أجل تحقيق النجاح، ومشاركة الخبرات القيادية مع المدربين الآخرين في البرنامج وربطها بمحتوى البرنامج ، وتقديم تحديات فكرية للمتدرب لاختبار افتراضاته حول القيادة الملهمة وتحفيزه على طرق جديدة في التفكير والتصرف فيما يتعلق بمنهجه القيادي.

- يسبق هذا البرنامج مرحلة إعداد لضمان تحسين قدرات المتدرب على هذا البرنامج التدريبي، وذلك من خلال: تحديد التقييم الشخصي الذي يقوم به المدرب لكل متدرب ، عمل جماعي افتراضي، عمل دراسة حالة لكل متقدم للتدريب، ملخصات فيديو يستمع لها المتقدم للتدريب، تبادل خبرات مع قادة من جميع انحاء العالم ، مراجعات الآخرين التي يتم دمجها لتحفيز التفكير وإطلاق العنان للرؤى وتغيير الاتجاهات وترسيخ التعلم في سياق عمل المتدرب.

المحور الثاني: التحديات التي تواجه التعليم العام ، الجهود المبذولة لتنمية جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري وجوانب الضعف.

ويشمل هذا المحور: التحديات التي تواجه التعليم العام ودعت لضرورة تطوير الجدارات القيادية لمديري المدارس، الجهود المبذولة لتنمية جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري وجوانب الضعف ، وفيما يلي تفصيل لهذه النقاط.

- التحديات التي تواجه التعليم العام ودعت لضرورة تطوير الجدارات القيادية لمديري المدارس

أولاً: تحديات تغيير التعليم من أجل تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية:

تعد الخطوة الأولى في اطلاق برنامج التعليم من أجل التنمية المستدامة هي تنمية الوعي العام لمجتمع التعليم والجمهور بأن تغيير التعليم لتحقيق الاستدامة أمر ضروري ، كذلك هيكله ووضع التعليم من أجل التنمية المستدامة في المناهج الدراسية للتعليم العام؛ حيث تتوجه الدول إلى تبني استراتيجية التعليم من أجل التنمية المستدامة ، سواء بتضمين موضوع جديد في المناهج الحالية أو إعادة توجيه التعليم العام نحو التنمية المستدامة، كذلك من ضمن هذه التحديات الربط بالقضايا القائمة: أي ربط الإصلاح التعليمي والجدوى الاقتصادية له؛ ففاعلية النظم التعليمية في العالم موضع نقاش في ضوء الحاجات المتغيرة للمجتمعات ، وبالتالي يجب الربط بين اصلاح التعليم العام والمردود الاقتصادي له بما يحقق التنمية المستدامة، كذلك مواجهة تعقد مفهوم التنمية المستدامة؛ فالتنمية المستدامة مفهوم معقد ومتطور أمضى الباحثون سنوات عديدة في وضع تعريف له وتحديد تصور لكيفية تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي والعالمى، ولأن التنمية المستدامة صعبة التعريف والتطبيق فإنها أيضاً صعبة التعلم، كذلك التطبيق الناجح لإسلوب تعليمي داعم لتحقيق التنمية المستدامة يتطلب قيادة مسئولة يمكن الاعتماد عليها ، وهذا يتطلب نموذجان لتطوير المصادر البشرية إما عن طريق التدريب أثناء الخدمة أو التعليم والتدريب قبل الخدمة ، كذلك يحتاج واضعو السياسة والإداريون والمعلمون لإجراء تغييرات وتجارب وتحمل المخاطر من أجل تحقيق أهداف تعليمية جديدة وتحقيق الاستدامة عبد العال (٢٠١٧ : ١٣٧-١٣٩).

ثانياً: تحديات ضمان الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية:

على الرغم من توجه النظم التعليمية على مستوى العالم نحو ضمان مستوى متميز من الجودة وحصول المؤسسات التعليمية على الاعتماد الأكاديمي سواء القومي أو الدولي، إلا أن الجودة في المؤسسات التعليمية المصرية تحتاج توفير عدة أمور منها ما أكدته دراسة (عمران ، ٢٠١٨):

ضرورة العمل على تقليل كثافة الفصول ومواجهة تدني مستويات أداء الطلاب في جميع المراحل التعليمية ، وخفض نسبة الرسوب والتسرب والغياب، ومواجهة ظاهرة الغش، ومعالجة ضعف المستوى في القراءة والكتابة والحساب لدى بعض التلاميذ والاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا بما يناسب كل مرحلة من مراحل التعليم النشط، والتقويم الشامل للطلاب، والتأكيد على التعلم المتمركز على المتعلم، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين

لتطبيق التعلم النشط كاستراتيجية لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية، كذلك من المشكلات التي تواجه الجودة في النظام التعليمي:

- ضعف الإنتاجية والكفاءة للمنظومة التعليمية، والقصور في الأداء المدرسي، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب وانخفاض جاذبية المدرسة.

- غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب .

- غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي .

ثالثاً: تحدي عدم الاكتفاء بالجدارات الرئيسية في عالم سريع التغيير:

تعد من التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات هو تمسك الأفراد بالماضي بما يحمله من جدارات قديمة، في الوقت الذي يتسم فيه العصر الحالي بالتغيير الشديد والسريع، وأصبح على العاملين ليس فقط التجديد المستمر لقدراتهم ، ولكن أيضاً عدم الاكتفاء بالحد الأدنى منها ولكن لابد من الوصول للاحترافية والتميز في الأداء؛ حيث يتميز النظام الاقتصادي بالعولمة وتقنيات المعلومات ، والتي تؤثر بشكل كبير على المعرفة والمهارات والقيم التي يحتاجها الناس "للعمل في المجتمع" ، وفرض وتيرة التغيير أسرع من أي وقت مضى.

وأصبح الأفراد يحتاجون إلى العمل بالمعلومات والمفاهيم والعلاقات. تعتمد مثل هذه الأنشطة على مهارات التفكير العليا. يجب عليهم التواصل والتفاعل ضمن بنية تحتية تكنولوجية عالمية تتطلب قدرًا كبيرًا من الكفاءة الرقمية والإبداع والرشاقة. وعليهم العمل في البيئات المفتوحة والمتغيرة والمعقدة بشكل متزايد والتي لا يمكن التنبؤ بها. ولم يعودوا بحاجة إلى البناء على ما تم تعليمه لهم؛ حيث تتطور الأنماط التنظيمية للمنظمات أيضًا بسرعة. إلى جانب الهياكل التقسيمية والتكوينات البيروقراطية، واصبحت هذه المنظمات أكثر ديناميكية ومترابطة بأشكال لشراكات المختلفة. وهذا يتطلب من مديري المدارس أن يكونوا أكفاء ومبدعين ورياديين ومسؤولين ومنفتحين على التغيير ومستعدين للتعلم والعمل في فرق ؛ كل ذلك أثناء ممارسة التأثير وبناء القيادة. باختصار ، لقد تم رفع مستوى الكفاءة والمهارات الاجتماعية والقيم والخبرة اللازمة للعمل في المجتمع والمطلوبة بشكل كبير في السنوات الأخيرة (Tarragó ,Ferran Ruiz& Wilson ,Ann Elizabeth,2010)

Ruiz& Wilson ,Ann Elizabeth,2010)

- الجهود المبذولة لتنمية جدارات مديري مدارس التعليم العام المصري .

على مستوى التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة الشاملة ، فقد حددت رؤية مصر ٢٠٣٠ في المحور الخاص بالتعليم والتدريب رؤية استراتيجية للتعليم حتى ٢٠٣٠ والتي تستهدف إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفاء

عادل ومستدام ومرن، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والمتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً. وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكاناتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته، ومستنير ومبدع ومسئول وقابل للتعددية يحترم الاختلاف وفخور بتاريخه، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، ٢٠١٦).

ومن خلال ماورد في رؤية التعليم السابقة يلاحظ أن تنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس يعد من الأمور المهمة لتحقيق الرؤية ؛ فالقيادة المدرسية الملهمة لها عدة فوائد منها:

- تشكيل الشغف نحو العمل ، والاستدامة والإبداع فيه ، وتحقيق القدرة التنافسية ، وهو ما تطمح إلى تحقيقه الرؤية الاستراتيجية للتعليم حتى ٢٠٣٠ .

وفي استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) في البرنامج الفرعي الخاص بالتنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية هدفت الاستراتيجية إلى بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية ، توفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة ، وفي إطار دولي متميز ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ : ١١٦):

- توفير بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية لإدارة الموارد البشرية ، يضطلع بإدارتها مدير كفاء .

- تحقيق أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم .

- توفير مجتمع تعليمي متنامي معرفياً ومهارياً متنامي القدرة والكفاءة الذاتية ومن خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات .

كذلك تم تحديد معايير اختيار مديري المدارس في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٧٦٤) لسنة (٢٠٢٠) ، في المادتين (١٠) ، (١١) كالتالي :

يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها على الأقل، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد ، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب، أو مؤهل عال مناسب بالإضافة لشهادة التأهيل التربوي ، وكذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية التي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين .

وتشكل لجنة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم ، وعضوية كل من :

- ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة .
 - نقيب المعلمين بالمحافظة .
 - رئيس مجلس الأمناء بالمحافظة .
 - عميد كلية التربية أو من ينوب عنه من الأساتذة .
 - وللجنة أن تضم إليها من تراه من خبراء
- ويتم تقييم المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وفقاً للمعايير التالية، على أن يتم اختيار الحاصل على أعلى الدرجات عليها، وهي:
- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية، والإنجازات التي حققها المتقدم، ويخصص لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
 - المهارات القيادية: ويشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة .
 - القدرات العلمية والعملية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى، وإجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات، والقدرة على البحث العلمي، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠) درجة.
 - السمات الشخصية: وهو ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، ويحدد لها (٣٠) درجة .
- ويراعى مع المعايير السابقة الوارد في بطاقات الوصف الوظيفي .
- كذلك تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بناء على قرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨. وهي أكاديمية متخصصة في مجالات التنمية المهنية للمعلمين، وتتولى وضع الخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية وتشمل رسالتها: دعم مهنية المعلم والقائد التربوي، ووضع وإدارة نظام لتعيين وترخيص وترقية المعلمين وفقاً للمعايير القومية وأخلاقيات المهنة، وضمان توفر تنمية مهنية متميزة تعكس أفضل الممارسات العالمية لجميع المعلمين، واعتبار تطوير أداء المعلم مدخلاً فاعلاً لتطوير منظومة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٢).
- واستجابة للمتغيرات المعاصرة، وفرت الأكاديمية " منصة المعلم للتدريب عن بعد " والتي تقدم عديد من برامج التدريب عن بعد وهي (موقع منصة المعلم للتدريب عن بعد ، ٢٠٢٢):
- البرامج الرقمية لتغيير المسمى الوظيفي: وهي أحد البرامج الرقمية التي تنظمها الأكاديمية المهنية للمعلمين المتقدمين لتغيير المسمى الوظيفي من العاملين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني .

- برامج القيادات والاعتماد: هو أحد البرامج الرقمية التي تنظمها الأكاديمية المهنية للمعلمين المتقدمين للاعتماد والوظائف القيادية من المعلمين العاملين بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.

- البرامج الرقمية للترقي:

وهو أحد البرامج الرقمية التي تنظمها الأكاديمية المهنية للمعلمين المرشحين للترقي على كادر المعلم من العاملين بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني .

ومن جهود التنمية المهنية لمديري المدارس تم إنشاء مشروع المعلمون أولاً (خريطة مشروعات مصر، ٢٠٢٢) وهو: مشروع قومي أعده المجلس التخصصي للتعليم والبحث العلمي التابع لرئاسة الجمهورية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني وشركة (Imagine Education) للإستشارات التعليمية، في إطار مجهوداته من أجل تمكين المواطنين أن يحققوا أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة في مجتمعات التعلم التي نعيش فيها اليوم.

ويعتمد برنامج "المعلمون أولاً" على أربع ركائز أساسية:التعزيز من خلال التنمية المهنية المستمرة، التمكين من خلال مجتمعات الممارسة، المشاركة من خلال برنامج الإرشاد، والتمكين من خلال منصة رصد نقاط التغير السلوكي (لينجو). كذلك تهدف إلى إنشاء جيل جديد من المعلمين خبراء في موادهم الدراسية، وكذلك في عملية التعليم نفسها، وقادرين على تحليل كافة أهداف التعليم بطريقة مختلفة ومبتكرة، وبيئة التعليم المثلى، تجربة التعليم المناسبة وكذلك نمط التقييم الأنسب، رفع مستوى مخرجات العملية التعليمية للطلاب، تحسين جودة التعليم والرفع من مكانة المعلمين في المجتمع، تأسيس أول مجتمع "تعلم" في العالم (Learning Society). وتأسيس قوى عاملة متميزة قادرة على تحقيق النمو الاقتصادي للدولة .

ويعتمد المنهج العلمي للمشروع على فرق من سفراء التعلم الذين يتواجدون في المدارس ويعملون على بناء ثقافة الابتكار، ويبدلون قصارى جهدهم من أجل نقل وتطبيق رسالة المشروع إلى كل الفصول الدراسية ويعملون على إحداث تأثير جذري على كل الطلاب ويعمل سفراء التعلم بالتعاون مع المعلمين الآخرين ويتعاونون سوياً على تطوير شكل ومنظومة التعليم والتعلم داخل الفصول الدراسية، كما يقوموا بالتركيز على السلوكيات الإحترافية التربوية وتعميمها في الحياة المدرسية اليومية، مما يؤدي إلى نجاحهم في تطوير عادات وسلوكيات جديدة وهو ما يساهم في إحداث تأثيراً إيجابياً على الطلاب والمعلمين على حد سواء .

ثانياً: نقاط الضعف :

- ١) مشكلات تحقيق الكفاءة الإدارية بالمنظومة التعليمية :
أكدت استراتيجية وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) على مجموعة مشكلات ، وكذلك أكدتها دراسة (عمران ، ٢٠١٨) وهى :
- تعاني دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية من الترهل الشديد في العمالة، وضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة، وضعف إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم. كما لا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي .
- غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج ، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات الإدارية المختلفة .
- ضعف كفاءة البنى التنظيمية لأجهزة التعليم وغياب إعادة الهيكلة، وضعف التركيز على الأعمال الأساسية للتعليم .
- ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة للتوجه نحو اللامركزية.
- ضعف التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها .
- ضعف نظم الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرار .
- ٢) مشكلات خاصة بالموارد البشرية :

وتوصلت دراسة (نصر ، ٢٠٢١) إلى عدة نتائج منها: ضعف كفاءة القيادات الإدارية داخل المدرسة، وغياب الشفافية في معالجتها للسلوكيات السلبية داخل المدرسة، وضعف الرقابة الإيجابية في القضاء على الانحرافات المهنية والأخلاقية للعاملين، وتدني قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتغافلهم عن الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين ، وضعف استعانة مدير المدرسة بالبيانات المتاحة للمعلمين والطلاب في العمل الإداري استراتيجياً وتنفيذياً.

كذلك أكدت دراسة (نصر، ٢٠٢١) على أن النمط القيادي الذي ينتهجه أعضاء الإدارة المدرسية يحول دون تحقيق الإبداع الإداري فهو يؤكد دائماً على روتينية المهام والأعمال التي تقوم بها هذه القيادات الإدارية، وهو ما أثر في المعلمين والعاملين وزاد من مقاومتهم لكل ما هو

جديد، كم أنه أضعف التواصل مع المجتمع الخارجي، وأثر سلباً على المخرج التعليمي وبالتالي السمعة التنظيمية.

وتوصلت دراسة (الصعب ، ٢٠١٩) لعدة مشكلات منها:

ضعف التزام مدير المدرسة بسياسة واضحة ومعلنة، وضعف توزيع المدير للمهام بصورة مناسبة بين العاملين، وضعف مرونة المدير في تطبيق القوانين، وعدم تبني مدير المدرسة لاستراتيجية واضحة لمواجهة مظاهر الفساد، وضعف التزام المدير بمتابعة أداء المعلمين، كذلك لا يوضع مدير المدرسة نظاماً يتسم بالعدالة والدقة عند تقييم أداء العاملين، ولا يهتم المدير بتنمية الولاء الوظيفي للعاملين، ولا يقدر المدير المشاعر الإنسانية للعاملين، لا يشارك المدير العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين الأداء، ولا ينمي المدير العلاقات الإنسانية مع العاملين ، ولا يربط مدير المدرسة قياس كفاءة العاملين بكم وكيف انتاجهم العملي .

وتوصلت دراسة (حرب ، ٢٠١٩) لعدة مشكلات منها:

ضعف التنوع في أساليب تحفيز العاملين بالمدرسة في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، وضعف الإسراع في تقديم الحوافز لمن يجتهد من العاملين، وضعف تدريب المعلمين على العمل الإداري ليصبحوا كوادراً إدارية مؤهلة، كذلك ضعف إشراك المعلمين في تحديد الأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة للعملية التعليمية وإعداد الميزانية العامة للمدرسة وفي وضع التقرير المالي في نهاية العام ، وتحفيزهم لإيجاد تمويل خارجي لبعض الأنشطة المدرسية والأخذ برأيهم عند تحديد أوجه الإنفاق .

وتوصلت دراسة (عزب، ٢٠١٨) لعدد من جوانب الضعف التي تواجه مدارس التعليم العام ومنها:

- عمل المدارس كجزر منفصلة تفتقد التنسيق والتعاون، وتبادل المعارف والخبرات وأفضل الممارسات فيما بينها، بل أن المجتمع المدرسي الواحد من قادة ومعلمين بفتقرون إلى روح الجماعة في التعلم والعمل مما يؤثر بالسلب على الأداء المدرسي .
- ضعف تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام .
- ضعف دعم القيادات العليا لمبادرات وبرامج إدارة المعرفة كنتيجة إلى ضعف وعيهم بأهميتها .
- ضعف ثقافة التعلم التعاوني والعمل الجماعي بين القادة والمعلمين في المدارس .
- الافتقار إلى قيم الإبداع والتجديد في الممارسات التعليمية والإدارية .
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتبادل الممارسين معارفهم وخبراتهم الضمنية مع نظرائهم .

- ضعف اهتمام القادة والمعلمين بممارسة البحث والاستقصاء والتأمل المشترك الناقد في الممارسات لتطورها.

- افتقار المدارس المصرية إلى المناخ الداعم والمحفز على نشر المعارف المهنية وتبادل الخبرات والتعلم المشترك.

- الافتقار إلى آليات لنقل وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس بما يعكس ضعف التنسيق والتعاون بين النظراء من المدارس والمعلمين والقادة والإدارة التعليمية .

- ضعف قدرة القادة على اختلاف المستويات الإدارية والمعلمين على استيعاب المستجدات ومداخل الإصلاح وضعف قدراتهم على استخدام التكنولوجيا .

- ضعف رأس المال الاجتماعي داخل المدارس وبينها مما يظهر سوء العلاقات الاجتماعية بين النظراء وتدني مستوى الثقة والانفتاح والمرونة وقبول النقد وروح العمل الجماعي فيما بينهم .

وكذلك هناك مشكلات مرتبطة بالمهارات القيادية (سليمان ، ٢٠١٧) منها :

- ضعف المهارات القيادية لدى مديري المدارس والعاملين بها .

- ضعف ممارسة العاملين بالمدرسة للأدوار القيادية بسبب شيوع نمط الإدارة الأوتوقراطي.

- ضعف التدريب على القيادة المدرسية .

٣) مشكلات خاصة بالتدريب :

توصلت دراسة (سليمان ، ٢٠١٧) إلى وجود عدة صعوبات تواجه التدريب بالتعليم العام منها :

- ضعف وضوح أهداف البرامج التدريبية .

- ضعف مراعاة احتياجات المتدربين .

- قصور أساليب تقويم المتدربين .

- ضعف مشاركة المدرسة في التنمية المهنية للعاملين .

- ضعف أساليب التوجيه المدرسي.

المحور الرابع : آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري التعليم العام المصري :

بعد عرض الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادية، والأسس النظرية للقيادة الإدارية

الملهمة، واستنباط قائمة بجدارات القيادة الإدارية الملهمة التي ينبغي توافرها لدى مديري مدارس

التعليم العام ، وبعد عرض التحديات التي تواجه التعليم العام المصري، وجوانب القوة والضعف

فيه ، تقترح الدراسة الحالية مجموعة من الآليات التي من شأنها تنمية جدارات القيادة الإدارية

الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري وهي كالتالي:

الآلية الأولى: أن تطوير وزارة التربية والتعليم معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري مدارس التعليم العام بحيث تشمل هذه المعايير جدارات القيادة الإدارية الملهمة التالية :

أن يكون المدير قادراً على:

- إيجاد رؤية فريدة للمؤسسة ترسم مسار مشترك للمؤسسة وأعضائها .
- تحدي الوضع الراهن بالمخاطرة التي قد تؤدي إلى نجاح أكبر .
- يتمسك القائد بالنزاهة من أجل تكوين بيئة تنظيمية مبنية على الثقة والنزاهة بما يسمح للأعضاء باستثمار امكاناتهم في إطار العمل الجماعي التعاوني بما يعزز العلاقات ويدعم تطوير الأفراد مهنيًا وشخصياً .
- الثقة والمسؤولية بين علاقات القائد / العضو . يدرك القائد الملهم أن الأعضاء لا يحتاجون إلى رقابة دقيقة لأداء فعال . بدلاً من ذلك ، يراقب القائد الملهم الجهود ويكافئ النجاحات ويدعم الفشل كفرص للتعلم .

- يعزز القائد الملهم الإيثار والالتزام بأهداف المنظمة باعتباره التضحية القصوى .

- أن يمتلك القائد مجموعة من السمات الشخصية هي:

* تحمل الضغوط

* الوعي العاطفي الذاتي .

* المرونة .

* الاستقلالية

* تحقيق الذات .

* التفاؤل

* الحيوية

* التواصل

* التعاطف

* الحزم

* الاستماع

* الطلاقة

* المخاطرة

- القدرة على إحداث تناغم وانسجام بين أعضاء فريقه .

- التركيز على النتائج .
- يدعم ثقافة التعلم والتطوير المستمر والتمكين للعاملين .
- يعزز ثقافة الاحترام والإنصاف والثقة ؛ حيث يشعر الأفراد بالتقدير لمساهماتهم الفريدة في المنظمة.
- يظهر الانفتاح على أفكار الآخرين .
- يسهل الحوار المفتوح والصادق ويُشكل بيئة آمنة للعمل والعطاء .
- يقترح مسارات التغيير المحتملة أو الحلول للآخرين عندما تصبح الحلول الحالية غير مجدية .
- يشارك المعرفة الخاصة وأفضل الممارسات مع الآخرين بغرض المساعدة في تطويرهم المستمر.
- يعزز فهم التغيير ؛ يدير بشكل فعال المقاومة أو رد الفعل السلبي للتغيير.
- يشكل شغفاً نحو العمل ويبني الحماس للتغيير؛ فهو يولد الإثارة والحماس والالتزام لدى الأشخاص من خلال ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها إلى مصطلحات ذات صلة بالعمل الذي يتم تنفيذه.
- يترجم استراتيجيات التغيير التنظيمي إلى أهداف وعمليات وأطر زمنية محددة وعملية.
- يجمع بين وضوح الهدف والقناعة الشخصية والتفاؤل والشعور بالتصميم على أن نكون الأفضل؛ يعتبر نموذجاً يحتذى به.
- بحيث يتم تضمين هذه المهارات في التالي :
- في الاختيار والتعيين: فمن خلال تضمين جدارات القيادة الملهمة في عمليات الاختيار والتعيين.
- وفي تحديد المسار الوظيفي والترقية: فإنها تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالترقيات وتطوير وتغيير المسار الوظيفي من خلال البيانات التي توضح نجاح المدير في وظيفته في حال تم ترقيته .
- أما بالنسبة للتدريب والتطوير: فإن تحديد مواضع القصور لدى الفرد يحتاج إلى تحديد متطلبات تدريبية لمعالجة أوجه القصور لديه ؛ فمدخل جدارات القيادة الملهمة يوضح الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلياً من مهارات وبين متطلبات الوظيفة .
- وفي مجال إدارة الأداء: فإن الإلتزام بوضع معايير للعمل المطلوب (عبارة عن قائمة جدارات القيادة الملهمة) وفقاً لتدرج تسلسلي واضح ودقيق من شأنه أن يؤدي إلى مؤشرات قياس لتقويم الأداء يصعب الجدل حولها.

الآلية الثانية: تبني أسلوب حلقات القيادة في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام.

دوائر القيادة هي نوع من مجتمعات التعلم المهني الذي يركز على بناء مجموعات مهارات محددة مع دعم القادة الآخرين الذين يواجهون نفس التحديات ؛ حيث تجتمع مجموعة صغيرة إلى متوسطة الحجم من القادة شهرياً لمناقشة موضوع (القيادة الملهمة) وتشارك الخبرات في هذا المجال .

الآلية الثالثة: بالنسبة لتدريب مديري مدارس التعليم العام يُقترح البرنامج التدريبي التالي :

(١) الفئة المستهدفة : مديري المدارس أو من يرغب في الالتحاق بوظيفة مدير مدرسة.

(٢) أهداف البرنامج التدريبي :

وتشمل تنمية قدرة المتدرب على :

* التأثير بالإقناع .

* "المرونة" في مواجهة المشكلات.

* التخطيط الاستراتيجي ؛ بهدف تنمية القدرة على بناء رؤية مشتركة ، والتخطيط لتحقيق هذه الرؤية.

* إدارة التغيير .

* إحداث التناغم والانسجام المؤسسي .

* الإدارة بالنتائج.

* مهارات التفويض .

* إدارة مجتمعات التعلم المهني .

* إدارة الإبداع.

(٣) الجهة المسؤولة عن التدريب: الأكاديمية المهنية للمعلمين

الآلية الرابعة: الشراكة مع كلية التربية في بناء القائد المدرسي

وذلك من خلال إنشاء مركز القيادة والتعلم داخل كلية التربية يهدف إلى إعداد قادة

المدارس في إطار اتفاقية شراكة مع وزارة التربية والتعليم؛ بحيث يقدم هذا المركز الماجستير والدكتوراة المهنية، وكذلك برامج الدبلومات المهنية تخصصات القيادة بأنواعها ومنها القيادة الملهمة.

الآلية الخامسة: الشبكات المهنية .

وفيها يتم الربط بشبكات التواصل الاجتماعي وأساليب التواصل الإلكتروني الأخرى بين مديري المدارس ذوي الخبرات المختلفة في مجال القيادة الملهمة لتبادل خبراتهم عن القيادة الملهمة وبالتالي استفادة ذوي الخبرة الأقل من أصحاب الخبرة الأكبر.

الآلية السادسة: تمكين مديري مدارس التعليم العام

ويتم ذلك عن طريق ما يلي:

- إعطاء مديري مدارس التعليم العام مزيد من الاستقلالية لاتخاذ القرارات الرشيدة على أن يقابلها محاسبية مناسبة على النتائج.

- اختيار مديري المدارس المتميزين للمشاركة في لجان التطوير التعليمي .

- تخفيف الأعباء الوظيفية عن مديري المدارس لتوفير فرصة لهم للإبداع والابتكار المدرسي .

- اعتماد التقييم الذاتي كجزء من تقييم مديري مدارس التعليم العام .

الآلية السابعة: الشراكات الرقمية للتمكين المهني :

- عقد شراكات مع جامعات ومعاهد أجنبية مثل: جامعة نوتنجهام (Nottingham) ببريطانيا،

والمعهد الدولي للتنمية الإدارية بسويسرا وفروعه لتقديم برامج تدريبية ودرجات ماجستير

وكتوراة مهنية بنظام الدراسة عن بعد للمتميزين من مديري التعليم العام ومن يرغب في شغل

هذه الوظيفة ؛ بحيث تركز هذه البرامج التدريبية على تنمية جدارات القيادة الملهمة.

المراجع

أبو غالي، سمر خضر عبدالحמיד (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة .

إبراهيم ، قتيبة (٢٠١٨) . أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي (أنموذج مقترح) ، رسالة دكتوراة ، جامعة دمشق .

أحمد، نورة عبدالله محمد (٢٠١٣). العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨) قرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها ، الجريدة الرسمية، ع(١٩).

حرب، محمد خميس (٢٠١٩). تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية، مج١٩، ع٤ ، ١٥٩ - ٢٥٢.

حسنين، منال سيد يوسف (٢٠٢٢). التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٦٤، ع١ ،

326-١٧٧

الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، س٢، ع٥ ، ١٥ ، 64 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/713168>

خليل ، ياسر محمد (٢٠٢١) الجدارات القيادية بمؤسسات التعليم الفني والتقني ، إضافة للتوزيع والنشر ، الإسكندرية .

درويش، محمد سالم حسين (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع١٥، ١ ، 27 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1077580>

رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠ ، بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة

٢٠١٣ ، الجريدة الرسمية، ع (٣٦) مكرر(و)، ٧ سبتمبر ٢٠٢٠ ، ص ص ١١-١٦ .

زنداح، سامي و فيق صالح (٢٠١٦) أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية سلام، موقف عوض (٢٠٢١). دور حزم الجدارات الوظيفية في تنمية أداء القيادات الإدارية بالأندية الرياضية بمنطقة جازان ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث

العلمية والتربوية (MECS) ، ع (٤٠) ، www.Mecsj.com/ar/

سليمان، حنان حسن (٢٠١٧). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم

العام المصري: سيناريوهات بديلة. العلوم التربوية، مج ٢٥، ع ٣٤٦، ص ٤١٠ - ٤١٠.

كامل ، سهاد برقي ، ومهدي ، حوراء ثامر ، كمونة ، على عبد الأمير (٢٠١٩) القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في

مدينة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد (٨) ، ع(٣٠) ، ص ص ٣٥ - ٦٣ .

الشهري، نورة زايد عبدالرحمن (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات

التعليم العام بالمملكة العربية السعودية : رؤية استشرافية ، مجلد(٣٧) ، ع(٦) ، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط

الشهري، نورة زايد عبدالرحمن (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات

التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية، مج ٣٧، ع ٦٤ ،

٢٢٧ 261. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1157566>

الصعب، ربحاب صالح حسن، عيسوي، توفيق على إسماعيل، الباسل، ميادة محمد فوزي، و

جويلي، مها عبد الباقي عبد الحافظ. (٢٠١٩). تفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس

التعليم العام على ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة،

ع ٢١٨٤ ، ٢٤٥ - ٢٧٨ .

طه، منى حسنين السيد (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة

الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية، مج ١٠، ع ١٠٩ ، 150. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1223732>

عبد الوهاب ، إيمان جمعة (٢٠١٨) مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها

وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة : تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ،

جامعة الأزهر ، ع(١٨١)

آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة ----- د/ حنان حسن سليمان نصر

عبدالعال، ريهام رفعت محمد (٢٠١٧). تعليم الاستدامة في مراحل التعليم العام: الواقع والتحديات والمعايير. المؤتمر العلمي العشرون: الثقافة البيئية العلمية . آفاق - تحديات، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية العلمية، ١٣٣ - ١٤٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/925369>

عزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٨). التشبيك: مدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر. مجلة الإدارة التربوية، س٥ ، ١٨٤ ، ٣٨٩ - ٥٢٣ .
علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٥٥ ، ع٤ ، ٣٧١ ، 546 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1229575>

على وزارة الصحة الفلسطينية -قطاع غزة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٢٤ ، ٤٧-٦٥.

عمران، خالد عبداللطيف محمد (٢٠١٨). نظام التعليم المصري: الواقع والمأمول في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠-٢٠١٤ م. المجلة التربوية، ج٥٦ ، ١ - ٣١.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/9304>

الفراني، سوزان محمد عبدالرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .

كنزي، نورة غياث (٢٠١٢). أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة .

محسن، منتهى عبدالزهرة (٢٠٢١). الجدارة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع٧٥ ، ١٩ ، 40 -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1245256>

محمد، عبيد محفوظ، عثمان، منى شعبان (٢٠٢٠). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية، مجلة الفتح، ع(٨٣) ، ص ص ١٦٣-٢١١.

محمد، عبدالناصر محمد رشاد، وعباس، هشام سيد (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح مجلة الإدارة التربوية، س٧،

٢٥٤ ، ١٠٥ ، 207. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1055660>

موقع خريطة مشروعات مصر (٢٠٢٢)،

<https://egy->

[map.com/initiative/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-](https://egy-map.com/initiative/%D8%A8%D8%B1%D9%86%D8%A7%D9%85%D8%AC-)

[/D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%88%D9%86-%D8%A3%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8B](https://egy-map.com/initiative/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%88%D9%86-%D8%A3%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8B)

موقع منصة المعلم للتدريب عن بعد (٢٠٢٢)

<http://pat.edu.eg/platform/programs#/>

ميمونة مهدي محمد الموسيقى، وأنوار هاشم عبود (٢٠٢٠). تأثيرات القيادة الملهممة في الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٩)، ع(٣٥)، ص ص ١٩٧ - ٢١٥.

نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٢١). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٥، ع ٤، ١٥ - ١٣٥.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠١٦). استراتيجية مصر لتنمية المستدامة: رؤية مصر

٢٠٣٠ ، محور التعليم والتدريب، <https://mped.gov.eg/EgyptVision>

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ .

وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٢). نظام إدارة كادر المعلم ،

https://academy.emis.gov.eg/vi_me.aspx,access date18 /9/2022

يسن، مصطفى محمد عبدالنبي. (٢٠٢١). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٣ ، ٤٨٦ ، 559. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1179286>

Abdullah, A. I., & Mohamed, S. (2020). Inspirational Leadership and Its Impact On Reducing Organizational Conflict for The Staff Members at The Iraqi University. *Journal of Almaarif University College, 31(2)*

- Bonau,S. (2017). "How to become an inspirational leader, and what to avoid", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 5, pp.614-625,
- Chelladurai , Packianathan (2001). *Leadership in Sports* , Paper Presented at the First Congress of the Federation of Associations of Sport Managers in Spain , September 9-10, 2011, Madrid, Spain , <https://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20110913133745Packianathan%20Chelladurai.pdf>
- Dinn, David (2014) *Inspirational leadership: the written theory versus the theory-inaction*, master Thesis, <https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=et>
- Greenberg , David (2011). *Five Principles of Inspirational Leadership*, <https://bobmorris.biz/five-principles-of-inspirational-leadership>
- Hildayanti, A., & Bin-Tahir, S. Z. *The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju.*, Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management , Singapore, March 7-11, 2021
<https://rdw.rowan.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1260&context=etd>
<https://www.bainleadership.com/leadership-model/>
<https://www.calhr.ca.gov/Training/Pages/competencies-leadership-model.aspx>,14 June 2021 https://www.nrc-cnrc.gc.ca/obj/doc/careers-carrieres/mg_inspirational_leadership.pdf
<https://training.nottingham.ac.uk/Course?courseref=eLLMIL&dates=0>
<https://www.imd.org/il/inspirational-leadership-course/access> date28 July 2022.
- Joshi, Aparna & Lazarova ,Mila B and Liao, Hui (2009) *Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams* , *Organization Science*,Vol. 20, No. 1, pp. 240-252.
- Kamel, S. B., & Mahd, H. T. (2019). *Inspirational Leadership and its Role in Achieving Organizational Excellence: An Exploratory Study in Government Preparatory Schools in the Holy City of Karbala. JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS*, 8(30).
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). *School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual*

- Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214-225.
- Lakshmana Rao, A. (2015). State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment. *The International Journal Research Publications*, Vol(4),No.(3),pp1-8.
- Manuel, E. G. (2021). Inspirational Leadership, Innovation and Entrepreneurship. *Effective Executive*, 24(2), 38-42.
- 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.
- Potter, A. (2018). Investigating the critical characteristics of an inspirational leader. *Assessment & Development Matters*, 10(1), 17-21.
- Rahman, Muhammad khalil ur & Shah , Waqas Mujahid (2021) Inspirational and Intellectual Leadership Style in Pearl Continental (PC) Hotels of Pakistan and its Effect on Employees Job Satisfaction, *JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT SCIENCES* ,Vol(1)issue(1), <http://agasr.org/index.php/jirms/article/view/5>
- Rashid, Firas Hassan & Abdullah, Mohammed Mahmood & Ahmed, Mezhir Abdullah. (2022). The Role of Inspirational Leadership in Enhancing Organizational Commitment Among Working Individuals at Tikrit University: an Applied Study. *World Economics and Finance Bulletin*, 11, 7-17. Retrieved from <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/1048>
- Rukundo, A., & Akurut, C. R. (2021). Association between Inspirational Leadership Traits and Job Commitment among Secondary School Teachers in a Remote District of Uganda. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 1(1), 46-62. <https://doi.org/10.53103/cjess.v1i1.4>
- Sajjad, Z. S., & Muhaibes, H. A. (2021). The impact of Inspirational Leadership on Organizational Sustainability An analytical study of the opinions of a sample of the leaders of the Ministry of the Interior for Federal Security Affairs, the Iraqi Ministry of Interior. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2246-2254.
- Salas-Vallina, Andrés & Simone, Cristina & Fernández-Guerrero, Rafael, (2020). "The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work

- (HAW)," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 107(C), pages 162-171.
- Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M.D. and Ferrer-Franco, A. (2019), "The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 3, pp. 592-613. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0050>.
- Saleh, R. M. M., Nusari, M., Ameen, A., & Alrajawy, I. (2018). Leadership in the organization: A conceptual review. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(4), 52-59.
- Shrestha, M. . (2022). Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. *Journal of Education and Research*, 12(1), 87-113. <https://doi.org/10.51474/jer.v12i1.595>.
- Songklin, P., Jedaman, P., Phosing, P., Sawadpong, W., Datkawinlerd, W., Udompan, A., & Khenaphoom, S. (2021). Sustainable Inspirational Leadership a Managing Education Organization under Globalization Era. *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*, 2893-2907.
- Tamsah, H., Nasaruddin, N., & Tahir, S. Z. B. (2021). The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju. In *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 7176-7187). Universitas Iqra Buru.
- Tarrag'ó, Ferran Ruiz& Wilson, Ann Elizabeth (2010). Educational Management Challenges for the 21stCentury. Nicholas Reynolds; M'arta Turcs'anyi-Szab'ó. Key Competencies in the Knowledge Society, 324, Springer, pp.389-400, IFIP Advances in Information and CommunicationTechnology, 978-3-642-15377-8. <10.1007/978-3-642-15378-5 38>.<hal-01054682>

آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام

المصري

إعداد

د/ حنان حسن سليمان نصر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة قناة السويس

E-mail : hanan_ibrahim@edu.suez.edu.eg

ملخص الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد كيفية تنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وذلك من خلال تحليلها للأدبيات المختلفة بهدف تحديد الأسس النظرية لمدخل الجدارات القيادية ، وكذلك الأسس النظرية للقيادة الإدارية الملهمة، وكذلك استعراض التحديات التي تواجه منظومة التعليم العام المصري وتبرر تنمية جدارات القيادة الملهمة لمديري مدارس التعليم العام المصري ورصد نقاط القوة والضعف في التعليم العام المصري انطلاقاً منها لاقتراح آليات لتنمية جدارات القيادة الملهمة لدى مديري مدارس التعليم العام المصري.

وتوصلت الدراسة لاقتراح سبع آليات لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة لدى مديري التعليم العام المصري.

الآلية الأولى : أن تطور وزارة التربية والتعليم معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري مدارس التعليم العام.

الآلية الثانية : تبني أسلوب حلقات القيادة في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام.

الآلية الثالثة : اقتراح برنامج لتدريب مديري مدارس التعليم العام.

الآلية الرابعة : الشراكة مع كلية التربية في بناء القائد المدرسي.

الآلية الخامسة : الشبكات المهنية.

الآلية السادسة : تمكين مديري مدارس التعليم العام.

الآلية السابعة : الشراكات الرقمية للتمكين المهني.

الكلمات المفتاحية : أنماط القيادة المعاصرة ، السلوك القيادي ، القوى الناعمة

A Suggested Mechanisms for Developing the Competencies of the Inspirational Managerial leadership in Egyptian Public Education Schools

By

Dr. Hanan Hassan Soliman Nasr

Associate Professor of Educational Administration

Faculty of Education -Suez Canal University

E-mail : hanan_ibrahim@edu.suez.edu.eg

Abstract

The study sought to achieve a main objective, which is to determine how to develop the competencies of the Inspirational Managerial leadership among the principals of Egyptian public education schools. The study used the descriptive method.

The study concluded to suggest seven mechanisms for developing the competencies of the Inspirational Managerial leadership of the Egyptian public education directors

-The first mechanism: that the Ministry of Education develop criteria for selecting, appointing, and training principals of public schools.

-The second mechanism: Adopting the leadership circles method in professional development programs for principals of general education schools

- The third mechanism: Suggesting a program to train principals of general education schools

- Fourth Mechanism: Partnership with the faculty of Education in Building the School Leader

- Fifth Mechanism: Professional Networking .

-The Sixth Mechanism: Empowering General Education School Principals

-Seventh Mechanism: Digital Partnerships for Professional Empowerment:

Key Words: Contemporary Leadership Styles , Leadership Behavior , Soft Power