

برنامج تدريسي مقترح لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

محمد يوسف محمود سلامة

طالب دكتوراة في الفلسفة في العلوم التربوية في جامعة كراسنودار، روسيا

مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم العالي، غزة-فلسطين.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يناير ٢٠٢٦

١- أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة المهمة لدى

مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلميهما يساوي (3.90)، والانحراف المعياري يساوي (٠٠.٥٨٥)، والوزن النسيبي (77.97%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين تعزى للمتغيرات (جنس المعلم، ومؤهل المعلم العلمي، وسنوات خدمة المعلم، عدد الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريسي، القيادة المهمة، مدير المدارس.

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وإعداد برنامج تدريسي مقترح لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين حيث استخدم الباحث المنهج المختلط (المنهج الوصفي والمنهج النوعي)، واعتمدت على أداة الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية، وتمثل المجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤)، والبالغ تعدادهم (٥٠٩٣) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة الميدانية للدراسة (٣٧١) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

deviation of 0.562*, and a *relative weight of 67.15%*.

2. There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the average ratings of the study sample of teachers regarding the degree of inspirational leadership practiced by secondary school principals in the southern governorates of Palestine, attributable to the variables (teacher gender, teacher's academic qualification, teacher's years of service, number of training courses).

Keywords: Training program, inspirational leadership, school principals.

* المقدمة

تعتمد العملية القيادية قاعدة من الثقة للمرؤوسين من خلال تكثيفهم واستثمار طاقتهم، وترتكز إلى الحرية والإبداع وبالتالي تتحقق الغايات مع انسجام قيمي بأنفاس استعلاء الطموح الذي يرتوه للنهضة حيث مطلبها الأول "اقرأ".

واهتمام الدارسين بسمات القائد الناجح اتسمت بتطوير مفاهيم القيادة وأفرزت الاتجاهات الفكرية العديدة التي تفسر ظاهرة القيادة وبخالها من خلل المداخل الفكرية الحديثة لدراسة القيادة الإدارية.

لقد تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية يتطور الميادين التربوية المختلفة، فتطور المفهوم وتطور معه الدور، فقد حظيت باهتمام واسع وكبير من جانب

Abstract

The study aimed to identify the degree of inspirational leadership practice among secondary school principals in the southern governorates of Palestine from the teachers' perspective, and to develop a proposed training program to develop inspirational leadership practices for secondary school principals in the southern governorates of Palestine. The researcher used a mixed-method approach (descriptive and qualitative approaches), and relied on questionnaire and interview tools to collect information from primary sources. The study population represented all secondary school teachers in the Gaza governorates of both genders for the academic year (2023-2024 AD), numbering (5093) male and female teachers. The field sample for the study amounted to (371) male and female teachers from secondary schools in the Gaza governorates, and they were selected using a simple random sample method. The study reached the following key findings:

1. The level of practicing inspirational leadership by secondary school principals in the southern governorates of Palestine was *moderate*, with a *mean score of 3.36*, a *standard

الخلف والاسم من ذلك كله القيادة" (ابن منظور، ١٨٨٢: ٢٥٣).

تعريف القيادة اصطلاحاً: القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم (فتحي، ٢٠٠٠: ١٧٩).

*تعريف القيادة المهمة

الإهام لغة: الإهام مصدر أهّم، يُلهم إهاماً، فهو مُاهِم، والمفعول مُلْهَم، ويقال أهّم الله خيراً، لقنه إيه، واستلهمه إيه، سأله أن يلهمه إيه، والإهام ما يُلقى في الروع ويستلهم الله الرشاد (ابن منظور، ٢٠٠٠: ٥٥٥).

الإهام اصطلاحاً: الإهام هو القدرة على التأثير في الآخرين بما يمتلكه الإنسان من فراسة، ورؤى، ومهارات يمتلكها بما يثير مشاعر وعقول الناس، ويحفزهم نحو ما يبغى.

القيادة المهمة اصطلاحاً: يُعرف دحام وآخرون (٢٠١٩: ٥٢٢) القيادة المهمة هي القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبية في كينونتها، والمساعدة إلى دعومة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وعلى النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم وسلوكيهم الناتج عن انبهارهم في أفكار القيادة التي يتلمسها المسؤولين في التنظيم.

أهمية القيادة المهمة: لا يخفى على أحد أهمية وجود القادة المُلّهِمين في حياتنا، والدور الرئيس الذي يقومون به في تشكيل مجتمعاتنا وصناعة مستقبلنا؛ لذا يشير مصطلح القيادة المهمة إلى قيادة الآخرين نحو الأهداف من خلال رسم صورة أفضل للمستقبل؛ حيث يتمتع القائد المهم بالقدرة الثاقبة على رؤية المستقبل والتنبؤ به وتحفيز الموظفين نحو الرؤية الطموحة

المهتمين بشؤون التربية والتعليم، إيماناً منهم بنجاح التربية، أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة إدارتها وفعاليتها، وأن الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطوير أجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. وتبعاً لهذا التطور، تطور دور المدرسة الحديثة في العقود الأخيرة من القرن العشرين تطولاً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلْقَن فيها الناشئة المعلومات والمعارف المجردة، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالنمو المتكامل لشخصية الطالب عقلياً وبدنياً وروحياً (العمرات، ٢٠٢٠: ٤٢٦).

ويصف (أبو رياش، ٢٠١٦: ١٢) المدرسة: بأنها الحاضنة للطلبة المتميزين والمبدعين، والبيئة المادية الازمة لاكتشاف وإبراز الإبداع والتميز، والتي توفر البنية التحتية الضرورية لتنمية هؤلاء الطلبة ورعايتهم وفتح الطريق لهم لتحقيق ذواتهم بالكيفية التي يرونها مناسبة.

ومن هنا ظهرت الأنماط القيادية لتحقيق الفاعلية لدى الإدارة المدرسية لتحسين العملية التربوية، وإن من أبرز الأنماط القيادية التي أفرزتها القيادة الحديثة، والتي يمكن وصفها أنها العالمة الفارقة في سلوكيات القيادات هي نمط القيادة المهمة، حيث تمثل مزيجاً من الأنماط القيادية في نمط واحد، ويتميز فيه القائد بقدرته على إهام المسؤولين نحو تحقيق رؤية المنظمة باستشارة مهاراتهم وقدراتهم (سلمان، ٢٠٢٢: ٢).

تعريف القيادة لغويّاً: "القود": نقىض السوق، يقود الراية من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام و السوق من

ينطلق من القلب، بوعي عقلي منطقى، وله في التنظير حظ، فكان أثره فيمن حوله كبير، فصعد معهم نحو التميز.

* أبعاد القيادة الملمة

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد القيادة الملمة، حيث اتفقت وجهات نظرهم، وانختلفت في أخرى، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الملمة مثل: دراسة (آل مسلط، ٢٠٢٣)، ودراسة (أبو جربوع، ٢٠٢٢)، ودراسة (صرصور، ٢٠٢١)، ودراسة (الفراني، ٢٠٢٠)، ودراسة (دحام وأخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (الحليبي، ٢٠١٧) فقد اعتمد الباحث هذه الأبعاد في دراسته وهي:-

١- الثقة بالذات

الثقة بالذات مصدر الطاقة النفسية، وهي إيمان الإنسان بمبادئه وأهدافه وقراراته وقدراته بحيث تبعث روح العمل لتحقيق غاياته، دون انتكasaة لمثبتات الحياة والناس، فيتجاوز العقبات، متحدياً لها، مصمماً على الوصول، ترى في عينيه بريق الشجاعة، وفي ناصيته لمعان القوة، تعرفه من خلال مشيته "واثق الخطى يمشي ملكاً".

يعتبر بعد الثقة بالنفس نوع من الاطمئنان المدروس المستند إلى إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة لدى الفرد القائد، وهي الثقة بوجود الإمكانيات والأسباب التي منحها الله تعالى للإنسان، كما تمثل أيضاً بالقدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني ألا يوجد قائد مزعزع الثقة، أي ثقة القائد بقدراته ومبادئه. (علوان، ٢٠٢١: ٤٣٢).

للمؤسسة بشمول وترابط وتوازن، كما يستمتع الموظفون الذين يقودهم القائد الملمه، ويتطورون من قدراتهم الذاتية ومن حياتهم الوظيفية، وذلك لأن القائد الملمه يستخدم التأثير والتحفيز في أسلوبه القيادي، والتشجيع للقيام بالمهام، والتقدير بعد انخرازها.



(Zenger and Folkman, 2015: 4)

تبني أهمية القيادة الملمة في تحقيق أهداف الأفراد وطموحاتهم، وزيادة الإنتاجية داخل مؤسساتهم، فالقادة الملمهون يحرصون على الاستفادة من علاقتهم الوجدانية المترسخة بينهم وبين تابعيهم في استشارتهم فكريأً، وإلهامهم نحو جعل رؤياتهم التنظيمية حقيقة واقعة، بجانب مساعدتهم لتحقيق أقصى ما لديهم رغم التحديات والصعاب، التي قد تعترضهم داخل بيئة العمل وحثهم على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز المؤسسي (الجاريه والعشماوي، ٢٠٢٣: ٦٥٠).

* سمات القيادة الملمة

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت سمات القائد الملمه فإنه يرى أن القائد الملمه: قائد همام، اتضحت له الرؤية فاستوعب ووعي، فكان له تصميم على المواصلة، فدائـ واعـ، ورفع رأسه طامـاً، متـديـ الصعـابـ، واضـعاً مـيثـاقـ التـطـورـ، والأـداءـ المتـقدمـ، فـكانـ تـأـثيرـهـ

الاستراتيجية: هي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة صولًا إلى غايتها، وتتعدد طرق الوصول عادة إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلاً من البدائل الاستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار من بين هذه البدائل وفق معايير: منها الإمكانيات والظروف المتاحة والعواقب المحتملة، والكلفة وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة، وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجًا من عدد من الاستراتيجيات، أو سلسلة متتابعة من عدد من الاستراتيجيات (السويدان والعلوني، ٢٠١٢: ٤٢).

على القائد إذا أراد أن يحدد الاتجاه فليزمه أن يبني صورة ذهنية للمنظمة المرغوبة قابلة للتحقيق، والتي نطلق عليها: الرؤية، والرؤية تترجم صورة جذابة، وذات قيمة وواقعية للمستقبل، وبالرؤية يبني القائد الجسر الذي يربط الحاضر بالمستقبل (سلطان، ٢٠١٠: ٦١).

ترتبط القيادة عمومًا بمفهوم "الرؤية"، وهي صورة ذهنية للمستقبل المفضل للمنظمة. ومن الضروري أن يكون هناك هذا الإحساس بالتوجيه للمدارس والكليات، ولكن من المهم بنفس القدر أن تم إدارة المؤسسات بفعالية، حتى لو كان ذلك فقط لضمان ترجمة الرؤية إلى ممارسة عملية (Brundrett, Burton and Smith, 2003:

XI)

يتمتع القادة أصحاب الرؤية بمهارة كبيرة في (خلق) صورة واضحة ومحقنة عن المستقبل. تبضم الصورة الكبيرة بالحياة من خلال إحساسهم الواضح بالاتجاه والتفكير المستقبلي. الأولويات التكتيكية لا تقف في طريق تحقيق

تكون الثقة بالقائد نتائج مباشرة من الإعجاب والإذعان اللذان في سبيل دوامهما يجب أن يتصلما بفضائل أدبية وفكرية تردد القائد وتحيطه وتشجعه على تنفيذ مهامه. (كوروتا، ١٩٩٩: ١٥).

إنها تساعد الناس على الإيمان بأنفسهم: في بينما نمضي في الحياة، نتعرض جميعاً للصدمات والكلمات. تؤثر عليناأشياء كثيرة يجعلنا نفقد احترامنا ونبدأ في الشك في قدراتنا. ومن ثم، فمن المعنى أن يجعلك القائد تؤمن بأنك قادر على ذلك، وينحك الثقة اللازمة لمواجهة التحدي. (Abdulai,

2012, 3).

ويرى الباحث أن مولدات الثقة بالذات تتبع من التوكيل على الله عز وجل، وسمو الغاية العظيمة في التعليم بأنها رسالة الأنبياء، ثم هي دافعية ثقة من خلال الأفكار الإيجابية، والتعلم من الفشل، ومواجهة الخطأ وتقبل النقد بما يدفع الإنسان نحو الإنجازات من خلال العمل المستمر.

٢- القصد الاستراتيجي

يقول الله تعالى: "وَاصْدِ في مُشِيك" (لقمان: ١٩)، أي أجعل لمشيتك ذا قصد، ولو بحثنا في المعجم على كلمة القصد فهي: النية والمدف والتوجه إلى المقصود عمداً، إذ أن الذي لديه هدف في حياته يذهب إليه مختاراً لا جبراً بأهداف الآخرين، ويسير سوياً على نهج مستقيم "وَعَلَى اللَّهِ قَصْدُ السَّبِيل" (التحل: ٩)، وفيه بيان الطريق المؤصل إلى الحق، والقصد والاعتدال، فلا يعيش في الأمنيات ولا يفتر عن تحقيق الأحلام.

ويرى الباحث أن مدير المدرسة الملهم هو القادر على تحويل المدرسة والعملية الإدارية والتعليمية من الأداء النمطي الروتيني إلى بيئة محفزة للإبداع، وأن يتغلب بها نقلة نوعية بحيث تتجاوز العقبات، وتسمو نحو المستقبل بتطوره السريع.

٤- تمكين العاملين

الإلهام يختوي على عنصر عاطفي قوي، فالقادة لن يكونوا قادرين على تحفيز وإلهام الناس ما لم يلهموا أنفسهم إلى حد ما، وعلى القائد أن يتواصل مع مشاعر القوى العاملة وعلى أن يكون قادرًا على جذب المشاعر، إذا كان على الناس أن يصبحوا متحمسين للقيام بالتغيير، ويطلب الإلهام الشغف والتفكير من أجل كسب القلوب والعقول، إنه يتطلب الأصالة (بنديكشن وفورنام، ٢٠١٩: ١٠٨).

ومن هنا يكون القائد الحاذق البصیر ميالاً إلى عدم التفرد، حریصاً على إحاطة نفسه بأعوان كثیرین يوزع عليهم الجهد، ويعینونه في حمل الأمانة، وإنما وإن تفرد، أو طلب الأعوان فلم يجدهم: وقع في العجز، وقارب أن يستحیل عليه الإصلاح وإبداء أثر کبیر. (الراشد، ١٩٩١: ٣٣٢).

وعلى القائد أن يوْقِظ حس المسؤولية لدى مرؤوسيه، وهذه الصفة هي إحدى أهم الوسائل التي تعطى الإنسان حقه، وكم من الرجال يتذوقون المسؤولية وكأنها خدمة اجتماعية مشرفه، وكم من الرجال يبذلون أقصى الجهود لتحقيق النتائج المطلوبة منهم عندما يشعرون بأن قائهم قد وضع فيهم الثقة الكاملة. (كوروتا، ١٩٩٩: ٦٧).

أهدافهم النبيلة التي يمكن تحقيقها (Zenger and Folkman, 2015: 5)

فالقصد الاستراتيجي أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط، وعليها يتم بناء الهياكل التنظيمية وتحديد المهام الإدارية.

٣- إدارة التحول

(حلق) شعور بالإلحاح يتحدى "الوضع الراهن" من خلال المخاطرة بذلك يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر. يسلط القادة الضوء على الحاجة ويتصرّفون بناء على الحاجة بكل ثقة وحماس. إذا كانت المخاطرة غير ناجحة، يجب على القائد قبول الفشل وتحويلها إلى فرصة للتعلم. (علوان، ٢٠٢١: ٤٠٦).

فالقيادة الملهمة، ممثلة بمدير المدرسة، تعد قيادة تطويرية متغيرة قادرة على التكيف والتحول حسب الأحداث التي تمر بها المدرسة والمعلمون؛ إذ بُعد أن المدير الملهم إذا كان مبدعاً ومبتکراً فإنه يحمل الفكر التطويري كشعار أساسي للمدرسة، ويجعل المعلمين يعملون بحب وشغف عميقين، ليصبحوا أكثر قدرة على الإنهاز والإبداع، كما يعمل جاهداً على إحداث التطوير والتجديد المستمر، وتمكين المعلمين، وإشعارهم بشقته بقدرهم على العمل بنجاح، وتحفيزهم على طرح أفكار لتطوير العمل المدرسي بشكل منافس. فهو مدير يعيش التحدي ولا يقبل مدرسته إلا أن تكون في صفوف المدارس المتميزة، ولا يقبل معلمه إلا أن يصلوا لأعلى درجات الإنهاز. (خطابية، والعبد الرحمن، ٢٠٢٢: ٣٥١).

وورش العمل والعرض الذهني ودراسة الحالة وما إلى ذلك من أساليب حسب المدرب والمتدرب والإمكانات التدريبية. وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة والتي أجريت على القيادة الملهمة ومن أمثلتها دراسة صيام (٢٠٢١) حيث أوصت بالعمل على تعزيز ثقة المروءسين بأنفسهم من قبل المدرسين لإنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية.

فيما أوصت دراسة الفراني (٢٠٢٠) بتشجيع الابتكار والإبداع من أجل بناء صفات ثان من القادة قادرين على أن يكونوا قادة ملهمين من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لتوضيح هذا المفهوم، فيما أوصت دراسة كامل وآخرون (٢٠١٩) بزيادة اهتمام المدارس بتوعية وتنقيف التابعين (المروءسين) لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات حل المشكلات في ضوء المستوى العالي من الثقة لدى المدير مما يرسخ ويعزز الثقة لدى مروءوسنهم، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل بشكل مستمر للتوعية بأهمية هذا الموضوع يمكن للقادة لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات الضرورية والمهارات الجديدة، والطرق التربوية الحديثة (صيام، ٢٠١٧: ٢١٨).

حيث يسعى المدير بالالتحاق بدورات تدريبية يطور فيها من كفاءاته ومهاراته، ثم يساعد المعلمين بمشاركة المشرفين

إن تحقيق هذه الأبعاد للقيادة الملهمة لدى مدير المدرسة تؤدي للسير قدماً نحو الغايات العظيمة بتفاعل إيجابي من الكادر الإداري والتعليمي، وعليه يكون التميز المؤسسي بما لها من تحقيق التحسين المستمر والجودة العالية، والسبق نحو القيمة.

الإدارة المدرسية: جهاز متكامل من العاملين في المدرسة يقوده شخص مبدع ومفكّر، يقوم على مجموعة من العمليات المتفاعلة ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً للأسس والسياسات المرسومة والفلسفه التربوية الموضعية من قبل الدولة، رغبةً في إعداد الأفراد بما يتافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاءة والإنتاجية للمدرسة، والارتقاء بمستوى العاملين فيها (الأغا وعساف، ٢٠١٥: ٢٦).

فيما يعرف (العجمي، ٢٠١٦: ٢٣٧) مدير المدرسة بأنه المسؤول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة.

كما أن من أبرز السمات الرئيسة للإدارة العصرية هي عنايتها المتزايدة بالإنسان والتنمية البشرية، وذلك في التعليم والتدريب والخدمات. وتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى مواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة (السويدان والعلدوني، ٢٠١٢: ٦٩).

وللتدريب أساليبه واستراتيجياته المتنوعة والتي تبدأ من المحاضرة والعرض الإيجابي مروراً بأساليب المناقشة

وبفهم واسع لطرق التدريب الحديثة، حتى يتحقق المراد بسهولة ويسراً. وتتوفر المقومات المادية التي تساعده على التطوير والرقي بالقيادات الإدارية في المدارس، فيجب تخصيص مراكز متخصصة للتدريب والتنمية لمدراء المدارس بحيث تحتوي على قاعادات تدريبية وقاعات مؤتمرات وندوات مجهزة بأحدث التقنيات والوسائل الملائمة لتنفيذ عملية تدريب القيادة الاستراتيجية، كما لا بد من توفر ميزانية لكل مادة تدريبية بما يتناسب مع الخطة المكتوبة والمراد تحقيقها للتدريب والتنفيذ. فيما أوصت دراسة (الفران، ٢٠٢٠) بتشجيع الابتكار والإبداع من أجل بناء صف ثان من القادة قادرين على أن يكونوا قادة ملهمين من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لتوضيح هذا المفهوم، وقد أوصت دراسة (كامل وأخرون، ٢٠١٩) بزيادة اهتمام المدارس بتوعية وتنفيذ التابعين (المرؤوسين) لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات حل المشكلات في ضوء المستوى العالي من الثقة لدى المدير مما يرسخ ويعزز الثقة لدى مرؤوسيهم، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل بشكل مستمر للتوعية بأهمية هذا الموضوع.

وبناءً على ما سبق، كان هذا البحث ليحيب عن السؤالين التاليين: -

- ١- ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

بتتحديد احتياجاتهم التدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز دافعيتهم تجاه إتقان العمل.

فالتدريب هو جهد تنظيمي مخطط مبني على أساس الاحتياجات التدريبية للفرد أو المنظمة، وهدفه تغيير سلوك أو قناعات وإضافة مهارات جديدة للفرد، حيث أصبح التدريب أحد أركان المنافسة في الحصول على المعرفة واكتساب المهارات اللازمة وأسس التدريب أولوية في مسار النجاح الشخصي والمؤسسي على حد سواء، يفرضها التطور المتتسارع والثورة المعلوماتية العالمية.

فيما يعرف (المهدي، ١٩٩٣). البرنامج التدريبي بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعادة للتكيف مع التغيرات في المستقبل. (الحداد، ٢٠١٠: ١٠٠).

* مشكلة الدراسة

القيادة الملهمة هي الممارسات التي يتبعها القادة لصنع بيئة محفزة ومحركة لطاقات الأعضاء، فتتحدد القيادة الوجهة ببوصلة الرؤية، والقدرة على إلهام الأعضاء، وبداعيّتهم للعمل، وفهمهم للمهام، ومشاركةهم الآراء وقيادة تعطي الصالحيات وتشي على العطاء يكن التميز، وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة والتي أحيرت على القيادة الملهمة ومن أمثلتها دراسة (أبو علي والربيعي، ٢٠٢٢) على توفر المقومات البشرية المتمثلة في تحديد الكوادر المتخصصة في تدريب مدراء المدارس على القيادة الاستراتيجية وتدعمها لديهم، بحيث يكونوا على دراسة واسعة بمفهوم القيادة الاستراتيجية و مجالاتها المتعددة،

* منهج البحث وإجراءاته

* منهج الدراسة

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي النظري والدراسات السابقة، والفهم العميق لجوانب وأبعاد الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها، قام الباحث باستخدام المنهج المختلط (المنهج الوصفي والمنهج النوعي) لمناسبة موضوع الدراسة من أجل تحقيق أهدافها كونه الأكثر ملائمةً للوصول إلى المعرفة الدقيقة الشاملة حول مشكلة الدراسة، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال توزيع استبانة لإجابة على تساؤلات الدراسة. كذلك استخدم الباحث المقابلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية.

* طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات: -

١- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر وجمع المعلومات الازمة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" (Statistical Package For Social Science)، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلائل ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢- **البيانات الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، بالإضافة للاطلاع على مراجع عربية وأجنبية ذات العلاقة قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء

٢- ما البرنامج التدريسي المقترن لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

* أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لتحقيق المدرين التاليين: -

- ١- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مدير المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- ٢- إعداد برنامج تدريسي مقترن لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

* أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة بتقديم برنامج تدريسي لتنمية مهارات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. وما يُشري المكتبة العربية في هذا المجال، وما تقدمه من أهمية نظرية وتربيوية وتطبيقية وذلك على النحو التالي: -

- ١- إفادة وزارة التربية والتعليم بتقديم برنامج تدريسي لتنمية المهارات القيادية لمديري المدارس.
- ٢- إفادة الباحثين في إجراء دراسات مشابهة وتطبيقاتها لفئات وبيئات مختلفة.
- ٣- استفادة المديرون من نتائج هذه الدراسة وتطبيقاتها في مجال عملهم.

$$371 \approx 370.87 = \text{حجم العينة}$$

$\frac{5093}{(5093 * (0.05^2)) + 1}$ وقد شرع الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي تتكون من (371) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وبناءً على هذه النسبة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة المكونة من (٣٨٥) استبيان على أفراد عينة الدراسة، واسترداد (٣٧١) استبيان بنسبة (٩٦.٣٦٪)، وتُعدُّ هذه النسبة ممتازة لإجراء التحليل الاحصائي بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج. ويُورِّدُ الباحث فيما يلي وصفاً دقيقاً لعينة الدراسة، حيث يبين التكرارات، والنسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

* أدوات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي سنتحشه وهو المنهج المختلط المنهج الوصفي، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان. الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان كأدلة رئيسة كونها الأكثر ملاءمةً لهذا النوع من الدراسات الميدانية، وقد قام الباحث بتقسيم أداة الدراسة إلى عدة أقسام رئيسة وهي:

١- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية، ويكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

٢- **القسم الثاني:** يتكون من محاور الدراسة:

الدراسة بشكل علمي، كما تعرف الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أحد تصور عام عن آخر المستجدات التي حديث في مجال الدراسة.

* مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤م)، والبالغ تعدادهم (٥٠٩٣) معلماً ومعلمة.

١- **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتم تطبيق أداة الدراسة—الاستبيان—على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على المجتمع الكلي للدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الصدق والثبات بالطرق الإحصائية المناسبة، وقد تم استبعاد العينة الاستطلاعية من الدراسة الفعلية.

٢- **عينة الدراسة:** بلغت العينة الميدانية للدراسة الفعلية (٣٧١) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والتي تم احتسابها حسب قانون اختيار العينة (عفانة، ١٩٩٧: ٣٢٥)، كالتالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{MN}{1 + (MN * \alpha^2)}$$

حيث إن: -

MN: هي حجم المجتمع الكلي.

α : مستوى الدلالة.

* القيادة الملمة

ويتكون من (٤) أبعاد:

١- **البعد الأول:** الثقة بالذات، ويكون من (٨) فقرات.

٢- **البعد الثاني:** القصد الاستراتيجي، ويكون من (٨) فقرات.

٣- **البعد الثالث:** إدارة التحول، ويكون من (٨) فقرات.

٤- **البعد الرابع:** تكين العاملين، ويكون من (٨) فقرات.

* خطوات بناء الاستبانة

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، واستطلاع آراء نخبة من المختصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناءً على توجيهات المشرفين الأكاديميين المستمرة، قام الباحث ببناء أداة الدراسة – الاستيانة وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين وإشراف المشرف الأكاديمي، تم تعديل بعض فقرات الاستيانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل؛ وصولاً للاستيانة في صورتها النهائية.

* صدق وثبات الاستيانة

أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): يشير مصطلح الصدق الظاهري (Face Validity) إلى الدرجة التي يقيس بها الاختبار ما يفترض قياسه، وهو إجراء أولي لاختيار المقياس (الضامن، ٢٠٠٧: ١١٣)، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة – الاستيانة – في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وبعض المختصين التربويين في مجالات العمل المختلفة، والذين فاموا مشكورين بتحكيم

أداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدوها

المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، من تعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات، وصولاً للاستيانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستيانة: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستيانة، من خلال تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (٣٠) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك بحسب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للبعد التابعة له، والجدول (١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول (١) معاملات الارتباط بين الفقرات، وبعد الذي تنتهي إليه

		المجor الأول (القيادة الملمة)							
		البعد الرابع تعميق العاملين		البعد الثالث إرادة التحول		البعد الثاني الصلة المؤسسية		البعد الأول الثقة بالذات	
معدل الارتباط	فقرة	معدل الارتباط		معدل الارتباط		معدل الارتباط		معدل الارتباط	
		.719**	1	.827**	1	.664**	1	.736**	1
.678**	2	.768**		.478**	2	.813**		.813**	2
.767**	3	.853**	3	.664**	3	.769**	3	.769**	3
.668**	4	.731**	4	.670**	4	.803**	4	.803**	4
.882**	5	.829**	5	.779**	5	.727**	5	.727**	5
.853**	6	.850**	6	.847**	6	.707**	6	.707**	6
.821**	7	.811**	7	.793**	7	.825**	7	.825**	7
.616**	8	.821**	8	.715**	8	.820**	8	.820**	8

* دالة عند ٠٠٥

** دالة عند ٠٠١

يتضح من الجدول (١) أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تعد الاستيانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- الصدق البنائي (Structure Validity): وللحقيقة من الصدق البنائي لأداة الدراسة، قام الباحث بحسب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستيانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستيانة، والجدول (٢)

الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) كالتالي:-

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{1+2r} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط، والجدول}$$

(٣) يبين النتائج:

جدول (٣) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبابة

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط المصحح	عدد النقوص	المحاور		م
				المحور الأول/أبعاد	المحور الثاني/أبعاد	
.888	.799	.8		الثقة بالذات	.1	
.837	.720	.8		القصد الاستراتيجي	.2	
.835	.716	.8		إرادة التحول	.3	
.875	.777	.8		تمكين العاملين	.4	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٣)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط المصحح (سبيرمان براون) مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبابة تتمتع بدراجة عالية من الثبات؛ مماطمأن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

* التحليل الاحصائي لنتائج استجابات عينة الدراسة لمحاور الاستبابة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4-1=5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٤).

يبين معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبابة، مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبابة.

جدول (٢) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبابة مع الدرجة الكلية للاستبابة

المحور الأول: القيادة المنهمة			
الدلالة الإحصائية.(sig)	معامل الارتباط	عدد الفروقات	البعد
.000	.894**	8	الثقة بالذات
.000	.912**	8	القصد الاستراتيجي
.000	.928**	8	إرادة التحول
.000	.851**	8	تمكين العاملين

* الارتباط دال احصائياً عند ($\alpha \geq 0.05$)

** الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha \geq 0.01$)

يوضح الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبابة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبابة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، وبذلك تعد مجالات الاستبابة صادقة لما وضعت لقياسه.

* ثبات الاستبابة

وقد تحقق الباحث من ثبات أداتي الدراسة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة التجزئة النصفية -: Split-Half Coefficient

قام الباحث بحساب ثبات الاستبابة بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة فقرات الاستبابة إلى حزتين: الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط (١) بين معدل درجات الأسئلة الفردية ومعدل درجات الأسئلة الزوجية، ثم تصحيح معاملات

جدول (٥) تحليل أبعاد الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي %	الوزن المعياري	الانحراف المعياري	المقسط المعياري	محور القيادة الملهمة	M
1	78.88	.621	3.94		الثقة بذاتك	1
3	77.71	.601	3.89		القصد المسؤولي	2
4	77.53	.659	3.88		لكرة التحول	3
2	77.93	.662	3.90		تحفيز العاملين	4
الدرجة الكلية للاستبانة						
	77.97	.585	3.90			

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرى المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلميمهم يساوي (3.90)، والانحراف المعياري يساوي (٠٠٥٨٥)، والوزن النسبي (77.97٪)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:-

- ١- اختيار مديرى المدارس الثانوية تكون بناءً على الكفاءة وتميزهم من بين المعلمين بل يتم اختيارهم بناءً على قوة الشخصية والقدرة على الاقناع من بين مديرى المدارس.
- ٢- التدريب المستمر لمديرى المدارس الثانوية من قبل الوزارة وحرصهم على تطوير أنفسهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة كيلاني (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت عالية؛ ودراسة صيام (٢٠٢١) أن درجة الموافقة على ممارسة القيادة الملهمة بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسبي (٤٣٪)، أي بدرجة كبيرة.

وتحتارف نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة دحام وآخرون (٢٠١٩) حيث أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة كانت بمستوى متوسط.

جدول (٤) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

متوسط الخلية	الوزن النسبي الم مقابل له	درجة الموافقة
من ١ - ١.٨٠	% 36-٦٢٠	صغرى جداً
٢.٦٠-١.٨٠	% ٥٢-٣٦	أكبر من
٣.٤٠-٢.٦٠	% ٦٨-٥٢	أكبر من
٤.٢٠-٣.٤٠	% ٨٤-٦٨	أكبر من
٥-٤.٢٠	% ١٠٠-٨٤	كبيرة جداً

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، قام الباحث بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات المفحوصين على أداة الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية على مستوى المحالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

* الإجابة على تساؤلات الدراسة

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتراكيز على أعلى فقرة، وأدنى فقرة وتفسير نتائجهما، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيراتها:-

١- ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديرى المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلميمهم؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لأبعاد المحور الأول، والجدول (٥) يوضح ذلك:-

المدير، فيعتبرون أنهم الأقدر على اتخاذها، عدا أن بعض المديرين يجدون من كثرة إشراك المعلمين ذوي الشخصيات القوية في اتخاذ القرارات، لخشيتهم من أن تؤدي إلى الانتقاض من هيبة مركزهم ومكانتهم كمديرين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغراني (٢٠٢٠) حيث جاء **البعد الرابع تمكين ودعم العاملين** في المرتبة الثانية بنسبة (٧٧.٩٦٪) وبدرجة كبيرة.

وقد حصل **البعد الثاني "القصد الاستراتيجي"** على المرتبة الثالثة، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٧.٧١٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:-

١- حرص مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة على الربط بين رؤية المدرسة وأهدافها ورؤبة الوزارة وأهدافها، ومتابعة الوزارة لخطة المدرسة وفي مقدمتها رؤية ورسالة وأهداف المدرسة المنسجمة مع رؤية ورسالة الوزارة، ولضمان حدوث هذا الربط بشكل عملي؛ فإن مديرى المدارس يضعون معايير أداء واضحة يتم التقييد بها لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحلي (٢٠٢٠) حيث جاء **البعد الثاني التوجه الاستراتيجي** في المرتبة الثالثة بنسبة (٧٢.٦٠٪) وبدرجة كبيرة.

وقد حصل **البعد الثالث "إدارة التحول"** على المرتبة الرابعة، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٧.٥٣٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:-

١- أن التغيير الذي اكتسح العالم لابد أن يفرض تحولاً جذرياً في المؤسسات ومنظوماتها الإدارية، حتى تواجه تحديات

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي: -

يتضح من الجدول (٥) أن **البعد الأول "الثقة بالذات"** قد حصل على المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٨٨.٧٤٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:-

١- التأثير وليد الثقة بالذات ولا تنمو روابط الثقة إلا في مناخ من الصدق والاستقامة.

٢- إغاء الاستثمارات النفسية لدى مدير المدرسة الثانوية إذ هو مبادر، سريع النهضة، متقد الخاطر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغراني (٢٠٢٠) حيث جاء **البعد الأول الثقة بالنفس** في المرتبة الأولى بنسبة (٧٦.٧٩٪) وبدرجة كبيرة.

وقد حصل **البعد الرابع "تمكين العاملين"** على المرتبة الثانية، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (٩٣.٧٧٪)، ويعزو الباحث ذلك إلى:-

١- الثقة في سياق القيادة الملهمة تكمن في أن **تمكين العاملين** يقوم أساساً على مدى ثقة المدير في العاملين بالمدرسة، وإيمانه بقدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة، والقيام بالمهام القيادية الموكلة إليهم بنجاح.

٢- مديرى المدارس الثانوية يشكون المعلمين في اتخاذ القرارات بشكل وظيفي؛ فيشركونهم في اتخاذ القرارات التي لا غنى عن مشاركة المعلمين فيها؛ لكونهم جزء من الموضوع أو المشكلة التي تُتخذ القرارات بشأنها، فيما بعض القرارات تحتاج إلى خبرة إدارية تمتلكها الإدارة المدرسية وعلى رأسها

جدول (٦) تحليل فقرات البعد الأول

الترتيب	الوزن النسبي %	الوزن المعياري	الأحرف	المتوسط الحسابي	اللغة	م
2	81.40	.761		4.07	يظهر نة كثرة في ميارات الشخصية وقرتها على الآثار الإيجابي في الآخرين تتحقق أهداف المؤسسة.	1
1	82.05	.809		4.10	يسعى باستمرار لتطوير ذاته.	2
6	78.27	.791		3.91	يملك فرقة عالية على قيام بالأشياء المساعدة في الوقت المصحح.	3
5	79.30	.813		3.96	يعزز لدى مروءة المفاهيم، مما يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة اليهم بإيجابية واستقلالية.	4
8	74.12	.911		3.71	يتقبل النقد بصدر رحمه، ويدرك نفسه عند الغضب.	5
7	75.15	.816		3.76	يملك فرقة على الأصول الجسدية لإيقاع الآخرين والاهتمام بهم.	6
3	80.27	.790		4.01	يقدر نوادرج يحدى به في سير حياته وأفعاله، مما يعزز من ثقافة الازواج والمسؤولية بين العاملين.	7
4	80.11	.805		4.01	يتفق فرقته على إلزام المواقف تحت الضغط مما يفهم في الخاطئ على استقرار الهيئة المترتبة.	8

تبين من الجدول (٦) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي: -

الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يسعى باستمرار لتطوير ذاته" احتلت المرتبة الأولى بدرجة(كبيرة)، وزن نسي 82.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

إدارة المدرسة الثانوية تحتاج من المدير أن يكون على اطلاع دائم على المتغيرات الجديدة، والمهارات القيادية الحديثة، وبالتالي يسعى دائماً لأن يطور ذاته، بالإضافة إلى ما تقدمه الوزارة من برامج تدريبية يلتحق بها مدير المدرسة. وأن أدنى فقرة في البُعد هي: -

الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "يتقبل النقد بصدر رحب، ويدرك نفسه عند الغضب" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة(كبيرة)، وزن نسي 74.12)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

كثرة الأعباء الإدارية لدى مدير المدرسة والمتابعت الإدارية من قبل مديرية التربية والتعليم أو الوزارة يجعله يتخذ قرارات نفعية تختلف أحياناً الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون وبالتالي فهو سريع الغضب ولا يتقبل النقد بسهولة.

المستقبل وتعيش ضراوة المنافسة العالمية، وبالطبع فإن القائمين على إدارة وقيادة هذه المؤسسات هم جزء من هذه المنظومة الإدارية -بل من أهم أجزائها- وبالتالي فلا بد أن يشتملهم هذا التغيير.

- إن القيادة المهمة، متمثلة بمدير المدرسة، تعد قيادة تطويرية متغيرة قادرة على التكيف والتحول حسب الأحداث التي تمر بها المدرسة والمعلمون؛ إذ نجد أن المدير المهم إذا كان مبدعاً ومبتكراً فإنه يحمل الفكر التطويري كشعار أساسى للمدرسة.

- أما عن حصولها على المرتبة الأخيرة من أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة المهمة، فيرى الباحث أنه جاء بسبب بعض القرارات الإدارية المركزية من قبل وزارة التربية والتعليم، والاهتمام بانتظام العملية التعليمية بشكل دقيق، مما يجعل هناك تماهي حول طرح بعض الأفكار الإبداعية في قيادة المدرسة والتي قد تكون مختلفة عن النظام المتبعة في العملية التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفراني (٢٠٢٠) حيث جاء البُعد الرابع إدارة التحول في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٤.٧٦٪) وبدرجة كبيرة.

* تحليل فقرات المحور الأول (القيادة المهمة)

* تحليل فقرات البُعد الأول "الثقة بالذات"

يبين الجدول (٦) المتوسط الحسابي، والأحرف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الأول: -

والتي تكون منبثقه من رؤية الوزارة، حيث يرى مدير المدرسة أنه ليس بحاجة لمشاركة جميع المعلمين في إعدادها.

* تحليل فقرات البُعد الثالث "إدارة التحول"

يبي الجدول (٨) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسيي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث:

جدول (٨) تحليل فقرات البُعد الثالث

الترتيب	الوزن النسيي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	79.19	.772	3.96	لديه اطلاع على المتغيرات الجديدة.	1
8	74.88	.823	3.74	يواجه القرارات الصعبة ببسالة متغلباً على معرفيته المترتبة.	2
6	76.93	.851	3.85	يبحث عن فرص جديدة للمطر ومتغيره وألياناً إدارياً لمعرفته.	3
7	76.77	.845	3.84	يقوم بدوره كففة التغيير بين المعلمين من خلال الأدوات في التعليم وحلقات التقويم.	4
2	78.76	.815	3.94	يعني إلى اكتساب المعلمين مهارات ومهارات ومتغيرات متقدمة في احداث التغيير الشامل للعمل.	5
3	78.01	.884	3.90	يغفر المعلمون على طرح اشكال تطوير العمل المدرسي بشكل منافق.	6
4	77.68	.802	3.88	يدرك المدراء الذرية إحداث القرارات الصعبة في عملية العمل المتغير.	7
5	77.63	.836	3.88	يضع نفقة الكل المضر للتغيير المهمات والمعرفة التي تخدم التغيير.	8
المجموع					

تبين من الجدول (٨) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي:

الفقرة رقم (١) والتي تنص على "لديه اطلاع على المتغيرات الجديدة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، وزن نسيي (79.19%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: التحول السريع في الحياة العامة، والتغيرات المستمرة في الإدارة التربوية، وانتشار الواقع الإلكتروني، وموقع التواصل الاجتماعي، أدى كل ذلك لسهولة وصول المعرفة للمدير، وبالتالي اطلاعه على المتغيرات الجديدة. وأن أدنى فقرة في البُعد هي:

الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يواجه القرارات الصعبة ببسالة متقبلًا الفشل، محولًا إيهام لفرصة للتعلم" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، وزن نسيي (74.88%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

* تحليل فقرات البُعد الثاني "القصد الاستراتيجي"

يبي الجدول (٧) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسيي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني:

جدول (٧) تحليل فقرات البُعد الثاني

الترتيب	الوزن النسيي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لفحة	م
4	78.44	.797	3.92	يضع رؤية مستقبلية وواسحة ومتوجهة.	1
8	72.29	.912	3.61	يترك جميع المعلمين في بناء الرؤية ووضع أهداف الدراسة.	2
6	74.82	.797	3.74	يعدد على المعلميات وذاته المتغيرات البنية.	3
1	83.29	.744	4.16	وبدروزية المدرسة وأهدافها مع رؤية الوزارة وأهدافها.	4
7	74.72	.782	3.74	ويظل على رؤية المدرسة ومتطلبات واحتياجات المعلم.	5
3	80.00	.705	4.00	وكتب لأولياء العمل حسب الأهداف الاستراتيجية المدرسة.	6
		.845	4.05	وتحت شطب وإيمان صدق عن رسالة المدرسة وبوه في تحقيق الأهداف التعليمية.	7
2	81.02	.787	3.84	يظهر على تحويل الخطط والآفاق جديداً وفاضلياً عند مواجهة التحديات غير المتوقعة.	8
5	76.71				

تبين من الجدول (٧) أن أعلى فقرة في هذا البُعد

هي:

الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يربط رؤية المدرسة وأهدافها مع رؤية الوزارة وأهدافها" احتلت المرتبة الأولى بدرجة(كبيرة)، وزن نسيي (83.29%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

العملية التخطيطية للمدرسة بدءاً من الرؤية والرسالة مروراً بالأهداف إنما تتبع من رؤية وأهداف الوزارة، وما المدرسة إلا جزء من منظومة التطبيق لرؤية الوزارة. وأن أدنى فقرة في البُعد هي:

الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يشرك جميع المعلمين في بناء الرؤية ووضع أهداف المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة(كبيرة)، وزن نسيي (72.29%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

يغيل مدير المدرسة الثانوية أن يكون له بطانة من المعلمين يشركهم في الأعمال الإدارية، ومنها الخطة المدرسية

وأن أدنى فقرة في البُعد هي: -

الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة، وزن نسيبي (71.91%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

أن مديرى المدارس الثانوية يشتركون المعلمين في اتخاذ القرارات بشكل وظيفي؛ فيشركونهم في اتخاذ القرارات التي لا غنى عن مشاركة المعلمين فيها؛ لكونهم جزء من الموضوع أو المشكلة التي تُتخذ القرارات بشأنها، فيما بعض القرارات تحتاج إلى خبرة إدارية تمتلكها الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير، فيعتبرون أئم الأقدر على اتخاذها، عدا أن المديرين يجدون من كثرة إشراك المعلمين ذوي الشخصية القوية في اتخاذ القرارات، لخشيتهم من أن تؤدي إلى الانقضاض من هيبة مركزهم ومكانتهم كمديرين.

* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

1- ما البرنامج التدريسي المقترن لتطوير ممارسات القيادة الملهمة لمديرى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

* البرنامج التدريسي

في ضوء الإطار النظري واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إحاجة أفراد مجتمع العينة ومعرفة درجة الممارسات القيادية الملهمة لمديرى المدارس الثانوية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، فقد اتّخذ الباحث أدنى الدرجات في كل بُعد كحاجة إلى تطوير لدى مديرى المدارس الثانوية، وذلك من خلال اطلاعه على الاستبانة الشاملة لإجابات

امتلاك مدير المدرسة الثانوية للشخصية القوية في غالب الأمر، وقدرته على مواجهة التحديات، إلا أن تحمل الفشل يعتبر عنده مساراً سليماً، وسمعة غير طيبة بين زملائه، وبالتالي يحرص على أن يسير بالاتجاه النمطي في اتخاذ القرارات فلا يخرج عن المألوف.

*** تحليل فقرات البُعد الرابع "تمكين العاملين"**
يبين الجدول (٩) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسيبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الرابع: -

جدول (٩) تحليل فقرات البُعد الرابع

#	النحو	الوزن النسيبي %	الانحراف المعياري	المنحرف الصافي
1	لتحقيقه على حساب مشاركة المعلمين.	75.96	.851	3.80
2	يتحقق على تقديم مشاركات بروابط في المدرسة عن طريق دعم أصواتهم	79.84	.856	3.99
3	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية.	71.91	.914	3.60
4	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية.	82.10	.769	4.11
5	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية عن طريق تقديم تجربة القرارات المدرسية.	77.47	.926	3.87
6	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية وتحديد الموارد البشرية والمالية وتغيير المخططة	75.90	.842	3.80
7	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية وتحديد الموارد البشرية والمالية وتغيير المخططة	79.19	.813	3.96
8	يتحقق على تقديم تجربة القرارات المدرسية، مما يعزز روح العمل الجماعي.	80.65	.929	4.03

تبين من الجدول (٩) أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي: -

الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يُوزع المهام على المعلمين وفقاً للخطة المدرسية" احتلت المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وزن نسيبي (82.10%), ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

كثرة المهام الإدارية تتطلب من مدير المدرسة أن يفوض الكثير من المهام للمعلمين، كذلك من متطلبات الخطة المدرسية التي تتبعها مديرية التربية والتعليم بتوجيه من الوزارة أن يكون للمعلمين دور في تنفيذ الخطة المدرسية، بالإضافة إلى أن بعض المهام الإدارية تحتاج تخصص وخبرة تكون في المعلمين بشكل أكبر مما لدى مدير المدرسة.

جدول رقم (١٠) محتويات البرنامج التدريسي

عدد الساعات	فكرة الدورة	محتويات الدورة	الدورة
3	تعريف عامة لنظرية القيادة	تعريف القيادة، تعريف القادة الملهمة	القيادة
	معرفة عامة لنظرية القيادة الملهمة	أهمية القيادة الملهمة ووسائل القائد الملهمة	المهمة
	المهمة	فرق بين مدير وقائد	
3	معايير واصناف تطبيق تجربة القيادة	تقدير معايير مهارات هرئل القائد	قياس
	المعارض والاصناف	خطة تقييم المهارات القيادية الملهمة	وتنظيم
6	مهارات القيادة الملهمة التي تحتاج إلى تنمية والارتفاعات محدثة لتطورها	مهارات القيادة الملهمة	المهمة
	المجموع		

جدائل الأيام التدريبية *

١ - جدول اليوم التدريسي الأول

٢ - جدول اليوم التدريسي الثاني

* تقويم البرنامج التدريسي

إن تقييم مدى نجاح برامج التدريب والتنمية في تنفيذ ما هو مطلوب منه مسألة في غاية الأهمية، تماشياً مع اعتبار أن التدريب والتنمية استثمار بشرى له عائد، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب والتنمية لعرفة العائد الذي حققته، ومعرفة جوانب الضعف والتغيرات التي حدثت

الملمين، حيث وجد أن بعض العبارات جاءت بصورة منخفضة والاطلاع على المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بهذه المهام.

كذلك عمل الباحث في مجال التدريب القيادي

لأكثر من عشر سنوات، كذلك عمله مدير مدرسة حكومية، وبعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت تنفيذ برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لمديري المدارس داخل مؤسسات التعليم مثل علي والربيعي (٢٠٢٣)، لاشين وصلاح الدين (٢٠١٩)، شميس ومحمد (٢٠١٩)، والحداد (٢٠١٠) توصل الباحث إلى كيفية إعداد برنامج تدريبي ومكوناته وتقويمه.

وقد حدد الباحث أهداف البرنامج التدريسي المعنون:

القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية وهي كالتالي: -

١- تحديد الموهبة القيادية لمديري المدارس الثانوية.

٢- تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية.

٣- آليات تطبيق أبعاد القيادة الملهمة.

الآن في المكتبة العامة

٤- تحديد دقيق المستوى المديري بالمقارنة بصعوبات العائد التموذجي المحددة عالمياً.

ثم حدد الباحث محتويات الجدول التدريبي، وتشمل عناوين اللقاءات التدريبية ومحتوياتها وعدد ساعتها، كذلك فصل الباحث محتويات الجدول التدريبي الى يومين تدريبيين شمل فيه الأهداف العامة، والية التنفيذ، والأدوات والوسائل التدريبية، والاستراتيجيات التدريبية، والتقييم واللاحظات.

أبو جربوع، يوسف (٢٠٢٢). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(١٣)، ١-٢٠.

أبو الحاج، يوسف (٢٠١٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية. أبو الحجاج، يوسف (٢٠١٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية. (ط١). دار الوليد: مصر.

أبو رياش، موسى (٢٠١٦). مقومات البيئة التربوية المحفزة للتميز والإبداع. وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطيط والبحث التربوي، ٣(٥٣)، ١٠-١٣.

أبو علي، عبد القادر والربيع، محمد (٢٠٢٢). تصور مقترن لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأداب والدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٦)، ٤١-٢٧٩.

الأغا، صهيب وعساف، محمود (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. غزة: مكتبة منصور للطباعة والنشر والتوزيع.

آل مسلط، محمد (٢٠٢٣). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديرى المدارس بمدينة أكبا. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ١٥(١)، ٨١-١١٨.

بندكتشن، ديفيد وفورنام، أردن (٢٠١٩). كل ما يجب معرفته عن القيادة. (ترجمة: عاصم سيد)، ط١، القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

في تصميمها وتنفيذها، للعمل على تلافيها في البرامج المستقبلية. (عقيلي، ٢٠٠٥: ٤٧٦)

* التوصيات

بناءً على توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالاستفادة من إطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يوصي بما يلي:

١- عقد المزيد من الدورات التدريبية التي توعي مديري المدارس بأهمية القيادة الملهمة وفن التأثير بالآخرين.

٢- توسيع صلاحيات مديري المدارس الثانوية للتواصل مع المؤسسات الداعمة للعملية التعليمية؛ بما يمكنهم من توفير الموارد الكافية التي تمكن المعلمين من تقديم مساهمات إبداعية ومبادرات نوعية.

٣- استضافة خبراء في الموارد البشرية؛ لتطوير قدرات العاملين في المدارس على اكتشاف موارد المدرسة المادية والبشرية، وحسن توظيفها.

٤- الإيعاز من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس باتخاذ قرارات جريئة لصالح العملية التعليمية حال الاضطرار إليها، فهم قادة في مدارسهم.

٥- تكين المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتنفيذها، وتدريبهم على القيادة المدرسية.

* المراجع

اولاً- المراجع العربية

القرآن الكريم
ابن منظور، أبي الفضل (١٨٨٢). لسان العرب، ط١، مصر:
مطبعة الميرية.

- الجاري، هاني والعشماوي، محمود (٢٠٢٣). القيادة الملمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، جامعة بنى سويف-كلية التربية، ٢٠(٦٢٩-٧١٧).
- الحداد، جعفر (٢٠١٠). بناء برنامج تدريسي مقتراح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- الخلي، محمود (٢٠١٧). دور القيادة الملمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة-فلسطين.
- خطايبة، غدير والعبد الرحمن، أسماء (٢٠٢٢). القيادة الملممة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية الأردنية، جامعة اليرموك، ١٨(١)، ٣٤٧-٣٦٤.
- دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد (٢٠١٩). القيادة الملممة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعية، ٢٨(١)، ٥١٧-٥٣٤.
- الراشد، محمد (١٩٩١). المسار، (ط.٣)، دار المطلق، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- رضا، أكرم (٢٠٠٣). برنامج تدريب المدربين. الطبعة الأولى. دار التوزيع والنشر الإسلامية: القاهرة- مصر.
- صرصور، مريم (٢٠٢١). دور القيادة الملممة في تعزيز الانتماس الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية-المحافظات الجنوبية). رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى-غزة.
- سلمان، مني (٢٠٢٢)، أثر القيادة الملممة ومارسات الموظف المتميز على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة جوائز التميز الوظيفي أنموذجاً. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- سلطان، جاسم (٢٠١٠). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، (ط.٤)، المنصورة-مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة التوزيع.
- السويدان، طارق (٢٠٠٦). التدريب والتدريس الإبداعي. الطبعة الثانية. شركة الإبداع الفكري: الكويت.
- السويدان، طارق والعلدوني، محمد (٢٠١٢). مدخل إلى العمل المؤسسي. (ط.٣). قرطبة للنشر والتوزيع.
- صيام، عبد القادر (٢٠٢١)، دور القيادة الملممة في تحقيق المرونة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية- المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى-غزة.

مدينة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٣٥(٣٠)، ٦٣-٣٥. كوروتا، ج. (١٩٩٩). الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. (ترجمة: سالم العيسى)، (ط.١)، دمشق: دار علاء الدين.

ثانياً- المراجع الأجنبية

Abdulai, (2012). INSPIRATIONAL LEADERSHIP- MANAGEMENT TO ACHIEVE IMPACT”

Speech Giving by Prof. Abdulai at UNFPA Regional Consultative Meeting 26-29 March 2012, INDABA HOTEL, JOHANNESBURG.

Brundrett, Mark, Burton, Neil and Smith, Robert (2003). LEADERSHIP IN EDUCATION. SAGE Publications, London. Thousand Oaks. New Dehli.

Zenger, Jack and Folkman, Joe (2015). The Inspiring Leader Unlocking the Secret Behind How Extraordinary Leaders Motivate. zengerfolkman.com

صایحة، سمیة (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٦(٢٠)، ٢١٣-٢٣٢.

العجمي، حمد (٢٠١٦). مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

علوان، سهام (٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥ (الجزء الرابع)، ٣٧١-٥٤٦.

العمرات، محمد (٢٠٢٠). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، ٤١٩-٤٦٢.

الفراي، سوزان (٢٠٢٠)، القيادة الملهمة وعلاقتها. مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية في جامعة الأقصى-غزة.

فتحي، محمد (٢٠٠٠). فن إدارة الأزمات. مصر-القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

كامل، سهاد ومهدي، حوراء وكمونة، علي (٢٠١٩). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في