



MEJSP  
Middle East Journal for Scientific Publishing



## برنامج تدريبي 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.

محمود يوسف محمود سلامة

طالب دكتوراة في الفلسفة في العلوم التربوية في جامعة كسلا، السودان

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

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يناير ٢٠٢٦ م

### الملخص

١- أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلمهم يساوي (3.90)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٥٨٥)، والوزن النسبي (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 تدريبي، القيادة المهمة، مديرو المدارس.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وإعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين حيث استخدم الباحث المنهج المنهج المختلط (المنهج الوصفي والمنهج النوعي)، واعتمدت على أداة الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات من مصادرها الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م)، 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 تمكينهم واستثمار طاقاتهم، وترتكز إلى الحرية والإبداع وبالتالي تتحقق الغايات مع انسجامٍ قيمٍ بأنفس استعلاء الطموح الذي يرنو للنهضة حيث مطلبها الأول "اقرأ".

واهتمام الدارسين بسمات القائد الناجح اتسمت بتطوير مفاهيم القيادة وأبرزت الاتجاهات الفكرية العديدة التي تفسر ظاهرة القيادة ونجاحها من خلال المداخل الفكرية الحديثة لدراسة القيادة الإدارية.

لقد تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية بتطور المبادئ 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

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 تطوراً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلقن فيها الناشئة المعلومات والمعارف المحددة، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تعني بالنمو المتكامل لشخصية الطالب عقلياً وبدنياً وروحياً (العمرات، ٢٠٢٠: ٤٢٦).

ويصف (أبو رياش، ٢٠١٦: ١٢) المدرسة: بأنها الحاضنة للطلبة المتميزين والمبدعين، والبيئة المادية اللازمة 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 العلامة الفارقة في سلوكيات القيادات هي نمط القيادة الملهمة، حيث تمثل مزيجاً من الأنماط القيادية في نمط واحد، ويتميز فيه القائد بقدرته على إلهام المرؤوسين نحو تحقيق رؤية المنظمة باستشارة مهاراتهم وقدراتهم (سلمان، ٢٠٢٢: ٢).

**تعريف القيادة لغوياً:** "القودُ: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من

الخلف والاسم من ذلك كله القيادة" (ابن منظور، 1882: 253).

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

#### \* تعريف القيادة الملهمة

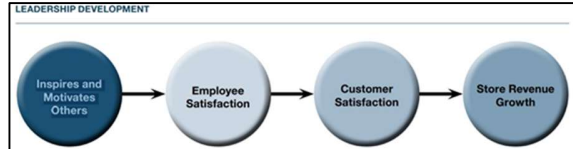
**الإلهام لغة:** الإلهام مصدر ألهم، يُلهم إلهاماً، فهو مُلهِم، والمفعول مُلهَم، ويقال ألهمه الله خيراً، لقنه إياه، واستلهمه إياه، سألته أن يلهمه إياه، والإلهام ما يُلقى في الروح ويستلهم الله الرشاد (ابن منظور، ٢٠٠٠: ٥٥٥).

**الإلهام اصطلاحاً:** الإلهام هو القدرة على التأثير في الآخرين بما يمتلكه الإنسان من فراسة، ورؤية، ومهارات يمتلكها بما يثير مشاعر وعقول الناس، ويحفزهم نحو ما يبغي.

**القيادة الملهمة اصطلاحاً:** يُعرف دحام وآخرون (٢٠١٩: ٥٢٢) القيادة الملهمة هي القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وعلى النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم وسلوكهم الناتج عن انبهارهم في افكار القيادة التي يلتمسها المسؤولون في التنظيم.

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

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



(Zenger and Folkman, 2015: 4)

تنبع أهمية القيادة الملهمة في تحقيق أهداف الأفراد وطموحاتهم، وزيادة الإنتاجية داخل مؤسساتهم، فالقادة الملهمون يحرصون على الاستفادة من علاقاتهم الوجدانية المترسخة بينهم وبين تابعيهم في استثمارهم فكرياً، وإلهامهم نحو جعل رؤيائهم التنظيمية حقيقة واقعة، بجانب مساعدتهم لتحقيق أقصى ما لديهم رغم التحديات والصعاب، التي قد تعترضهم داخل بيئة العمل وحثهم على الإبداع والابتكار وتحقيق التميز لمؤسساتهم (الجاره والعشماوي، ٢٠٢٣: ٦٥٠).

#### \* سمات القيادة الملهمة

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت سمات القائد الملهم فإنه يرى أن القائد الملهم: قائدٌ هُمام، اتضحت له الرؤية فاستوعب ووعى، فكان له تصميم على المواصلة، فدأب وأعد، ورفع رأسه طامحاً، متحدياً الصعاب، واضعاً ميثاق التطور، والأداء المتقدم، فكان تأثيره

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

#### \* أبعاد القيادة الملهمة

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة، حيث اتفقت وجهات نظرهم، واختلفت في أخرى، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة مثل: دراسة (آل مسلط، ٢٠٢٣)، ودراسة (أبو جربوع، ٢٠٢٢)، ودراسة (صرصور، ٢٠٢١)، ودراسة (الفراي، ٢٠٢٠)، ودراسة (دحام وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (الحلي، 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 غايته، دون انتكاسة لمثبطات 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 بُعد الثقة بالنفس نوع من الاطمئنان المدروس المستند إلى إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة لدى الفرد القائد، وهي الثقة بوجود الامكانيات 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).

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

إنها تساعد الناس على الإيمان بأنفسهم: فبينما نمضي في الحياة، نتعرض جميعاً للصدمات والكدمات. تؤثر علينا أشياء كثيرة تجعلنا نفقد احترامنا ونبدأ في الشك في قدراتنا. ومن ثم، فمن المنعش أن يجعلك القائد تؤمن بأنك قادر على ذلك، ويمنحك الثقة اللازمة لمواجهة التحدي. (Abdulai, 2012, 3).

ويرى الباحث أن مولدات الثقة بالذات تنبع من التوكل 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: "واقصد في مشيك" (لقمان: ١٩)، أي اجعل لمشيئك ذا قصد، ولو بحثنا في المعجم على كلمة القصد فهي: النية والهدف والتوجه إلى المقصود عمداً، إذ أن الذي لديه هدف في حياته يذهب إليه مختاراً لا جبراً بأهداف الآخرين، ويسير سويّاً على نهجٍ مستقيم "وعلى الله قصد السبيل" (النحل: ٩)، وفيه بيان الطريق الموصل إلى الحق، والقصد والاعتدال، فلا يعيش في الأمنيات ولا يفتر عن تحقيق الأحلام.

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

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

ترتبط القيادة عموماً بمفهوم "الرؤية"، وهي صورة ذهنية للمستقبل المفضل للمنظمة. ومن الضروري أن يكون هناك هذا الإحساس بالتوجيه للمدارس والكلليات، ولكن من المهم بنفس القدر أن تتم 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 ومقنعة عن المستقبل. تنبض الصورة الكبيرة بالحياة من خلال إحساسهم الواضح بالاتجاه والتفكير المستقبلي. الأولويات التكتيكية لا تقف في طريق تحقيق

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

(خلق) شعور بالإلحاح يتحدى "الوضع الراهن" من خلال المخاطرة بذلك يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر. يسلط القادة الضوء على الحاجة ويتصرفون 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، متمثلة بمدير المدرسة، تُعد قيادة تطويرية متغيرة قادرة على التكيف والتحول حسب الأحداث التي تمر بها المدرسة والمعلمون؛ إذ نجد أن المدير الملهم إذا كان مبدعاً ومبتكراً فإنه يحمل الفكر التطويري كشعار أساسي للمدرسة، ويجعل المعلمين يعملون بحب وشغف عميقين، ليصبحوا أكثر قدرة على الإنجاز والإبداع، كما يعمل جاهداً على إحداث التطوير والتجديد المستمرين، وتمكين المعلمين، وإشعارهم بثقته بقدرتهم على العمل بنجاح، وتحفيزهم على طرح أفكار لتطوير العمل المدرسي بشكل مناس. فهو مدير يعشق التحدي ولا يقبل لمدرسته إلا أن تكون في صفوف المدارس المتميزة، ولا يقبل لمعلميه إلا أن يصلوا لأعلى درجات الإنجاز. (خطابية، والعبد الرحمن، ٢٠٢٢: ٣٥١).

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

### ٤- تمكين العاملين

الإلهام يحتوي 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 قادراً على جذب المشاعر، إذا كان على الناس أن يصبحوا متحمسين للقيام بالتغيير، ويتطلب الإلهام الشغف والتفكير من أجل كسب القلوب والعقول، إنه يتطلب الأصاله (بنديكشن وفورنهام، ٢٠١٩: ١٠٨).

ومن هنا يكون القائد الحاذق البصير ميالاً إلى عدم التفرد، حريصاً على إحاطة نفسه بأعوان كثيرين يوزع عليهم الجهد، ويعينونه في حمل الأمانة، وإلا فإنه إن تفرد، أو طلب الأعوان فلم يجدهم: وقع في العجز، وقارب أن يستحيل عليه الإصلاح وإبداء أثر كبير. (الراشد، ١٩٩١: ٣٣٢).

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

إن تحقيق هذه الأبعاد للقيادة المهمة 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 القمة.

**الإدارة المدرسية:** جهاز متكامل من العاملين في المدرسة يقوده شخص مبدع ومفكر، يقوم على مجموعة من العمليات المتفاعلة ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً للأسس والسياسات المرسومة والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة، رغبةً في إعداد الأفراد بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاءة والإنتاجية للمدرسة، والارتقاء بمستوى العاملين فيها (الأغا وعساف، ٢٠١٥: ٧٦).

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 المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة (السويدان والعدلوني، ٢٠١٢: ٦٩).

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

وورش العمل والعصف 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 المهمة ومن أمثلتها دراسة صيام (٢٠٢١) حيث أوصت بالعمل على تعزيز ثقة الرؤوسين بأنفسهم من قبل المدرسين لإنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية.

فيما أوصت دراسة الفرائي (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، فيما أوصت دراسة كامل وآخرون (٢٠١٩) بزيادة اهتمام المدارس بتوعية وتثقيف التابعين (الرؤوسين) لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات في ضوء المستوى العالي من الثقة لدى المدير مما يرسخ ويعزز الثقة لدى رؤوسيه، 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 اللازمة والمعارف والمهارات الجديدة، والطرق التربوية الحديثة (صايمة، ٢٠١٧: ٢١٨).

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

بتحديد 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 وأمسى التدريب أولوية في مسار النجاح الشخصي والمؤسسي على حد سواء، يفرضها التطور المتسارع والثورة المعلوماتية الهائلة.

فيما يعرف (الهندي، ١٩٩٣). البرنامج التدريبي بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصل مهارات وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعادة للتكيف مع التغيرات في المستقبل. (الحداد، ٢٠١٠: ١٠).

#### \* مشكلة الدراسة

القيادة الملهمة هي الممارسات التي يتبعها القادة لصنع بيئة محفزة ومحركة لطاقات الأعضاء، فتتحدد القيادة الوجهة ببوصلة الرؤية، والقدرة على إلهام الأعضاء، وبدافعيتهم للعمل، وفهمهم للمهام، ومشاركتهم الآراء وقيادة تعطي الصلاحيات وتثني على العطاء يكن التميز، وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة والتي أجريت على القيادة الملهمة ومن أمثلتها دراسة (أبو علي والرعي، ٢٠٢٢) على توافر المقومات البشرية المتمثلة في تحديد الكوادر المتخصصة في تدريب مدراء المدارس على القيادة الاستراتيجية وتدعيمها لديهم، بحيث يكونوا على دراسة واسعة بمفهوم القيادة الاستراتيجية ومجالاتها المتعددة،

وبفهم واسع لطرق التدريب الحديثة، حتى يتحقق المراد بسهولة ويسر. وتوافر المقومات المادية التي تساعد على التطوير والرقى بالقيادات الإدارية في المدارس، فيجب تخصيص مراكز متخصصة للتدريب والتنمية لمدراء المدارس بحيث تحتوي على قاعات 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 (الفراني، 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 وآخرون، ٢٠١٩) بزيادة اهتمام المدارس بتوعية وتثقيف التابعين (المروسين) لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات في ضوء المستوى العالي من الثقة لدى المدير مما يرسخ ويعزز الثقة لدى مرؤوسيه، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل بشكل مستمر للتوعية بأهمية هذا الموضوع.

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

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



٢- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير ممارسات القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

#### \* أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لتحقيق المهدفين التاليين: -

- ١- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- ٢- إعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير ممارسات القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

#### \* أهمية الدراسة

تمثل أهمية هذه الدراسة بتقديم برنامج تدريبي لتنمية مهارات القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. وما يُثري المكتبة العربية في هذا المجال، وما تقدمه من أهمية نظرية وتربوية وتطبيقية وذلك على النحو التالي: -

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

#### \* 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) لمناسبته لموضوع الدراسة من أجل تحقيق أهدافها كونه الأكثر ملائمة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والشاملة حول مشكلة الدراسة، وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال توزيع استبانة للإجابة 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 استبانات لدراسة بعض مفردات البحث، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" (Statistical Package For Social Science)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات 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

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

#### \* مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة 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 بمحافظة غزة، وتم تطبيق أداة الدراسة -الاستبانة- 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 ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة 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.

$\alpha$  : مستوى الدلالة.

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

$$\frac{5093}{(5093 * (0.052)^2) + 1}$$

وقد شرع الباحث باختيار عينة

الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي تتكون من (371) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وبناءً على هذه النسبة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة المكونة من (٣٨٥) استبانة على أفراد عينة الدراسة، واسترداد (٣٧١) استبانة بنسبة (٩٦.٣٦٪)، وتُعدُّ هذه النسبة ممتازة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج.

ويُورِدُ الباحث فيما يلي وصفاً دقيقاً لعينة الدراسة، حيث يبين التكرارات، والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لتغيرات الدراسة الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

#### \* أدوات الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي سنختاره وهو المنهج المختلط المنهج الوصفي، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة. الاستبانة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة كأداة 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، ويتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

٢- القسم الثاني: يتكون من محاور الدراسة:

## \* القيادة الملهمة

ويتكون من (٤) أبعاد: -

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

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

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

٤- البعد الرابع: تمكين العاملين، ويتكون 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 - الاستبانة وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين وإشراف المشرف الأكاديمي، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل؛ وصولاً للاستبانة في صورتها النهائية.

## \* صدق وثبات الاستبانة

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 - الاستبانة - 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 قاموا مشكورين بتحكيم

أداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، من تعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات، وصولاً للاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من خلال تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (٣٠) معلماً ومعلمةً من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك بحساب 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، والبعد الذي تنتمي إليه

المصدر الأول (القيادة الملهمة)					
البعد الرابع		البعد الثاني		البعد الأول	
تمكين العاملين		القصد الاستراتيجي		الثقة بالذات	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	.719**	١	.664**	١	.738**
٢	.678**	٢	.478**	٢	.813**
٣	.767**	٣	.664**	٣	.769**
٤	.668**	٤	.670**	٤	.803**
٥	.882**	٥	.779**	٥	.727**
٦	.853**	٦	.847**	٦	.707**
٧	.821**	٧	.793**	٧	.825**
٨	.616**	٨	.715**	٨	.820**

\* دالة عند ٠.٠٥

\*\* دالة عند ٠.٠١

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

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

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

جدول (٢) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول: القيادة الملهمة				
م	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية (sig.)
1.	الثقة بالذات	8	.894**	.000
2.	القصد الإيجابي	8	.912**	.000
3.	إدارة التحول	8	.928**	.000
4.	تمكين العاملين	8	.851**	.000

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

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

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

\* ثبات الاستبانة

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

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

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

معامل الثبات =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط، والجدول (٣) يبين النتائج:

جدول (٣) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط
1.	الثقة بالذات	8	.799	.888
2.	القصد الإيجابي	8	.720	.837
3.	إدارة التحول	8	.716	.835
4.	تمكين العاملين	8	.777	.875

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

\* التحليل الاحصائي لنتائج استجابات عينة الدراسة لمحاور الاستبانة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $(4=5-1)$ ، 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).

جدول (٤) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20%-36%	صغيرة جداً
أكثر من 1.80-2.60	أكثر من 36%-52%	صغيرة
أكثر من 2.60-3.40	أكثر من 52%-68%	متوسطة
أكثر من 3.40-4.20	أكثر من 68%-84%	كبيرة
أكثر من 4.20	أكثر من 84%-100%	كبيرة جداً

جدول (٥) تحليل أبعاد الاستبانة

م	محور القيادة الملهمه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	الثقة بلذات	3.94	.621	78.88	1
2	الصدق الاجتماعي	3.89	.601	77.71	3
3	إثارة التحول	3.88	.659	77.53	4
4	تمكين المعلمين	3.90	.662	77.93	2
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.90	.585	77.97	

يبين الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الملهمه لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلمهم يساوي (3.90)، والانحراف المعياري يساوي (٠.٥٨٥)، والوزن النسبي (77.97%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى: -

١- اختيار مديري المدارس الثانوية تكون بناءً على الكفاءة وتميزهم من بين المعلمين بل يتم اختيارهم بناءً على قوة الشخصية والقدرة على الاقناع من بين مديري المدارس.

٢- التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية من قبل الوزارة وحرصهم على تطوير أنفسهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة نسبياً مع دراسة كيلاي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى درجة ممارسة القيادة الملهمه بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت عالية؛ ودراسة صيام (٢٠٢١) أن درجة الموافقة على ممارسة القيادة الملهمه بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية؛ حصلت على وزن نسبي (٧٠.٤٣٪) أي بدرجة كبيرة.

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

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 المجالات 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، والتركيز على أعلى فقرة، وأدنى فقرة وتفسير نتائجها، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيراتها: -

١- ما درجة ممارسة القيادة الملهمه لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر معلمهم؟

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

أما ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي: -

يتضح من الجدول (5) أن البعد الأول "الثقة بالذات" قد حصل على المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (78.88%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:-

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

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

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفرائي (٢٠٢٠) حيث جاء البعد الأول الثقة بالنفس في المرتبة الأولى بنسبة (٧٩.٧٦٪) وبدرجة كبيرة

وقد حصل البعد الرابع "تمكين العاملين" على المرتبة الثانية، وبدرجة (كبيرة)، حيث بلغ الوزن النسبي (77.93%)، ويعزو الباحث ذلك إلى: -

١- الثقة في سياق القيادة المهمة 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- مديرو المدارس الثانوية يشركون المعلمين في اتخاذ القرارات بشكل وظيفي؛ فيشركوهم 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 أنهم الأقدر على اتخاذها، عدا أن بعض المديرين يجذرون من كثرة إشراك المعلمين ذوي الشخصيات القوية في اتخاذ القرارات، لخشيتهم من أن تؤدي إلى الانتقاص من هبة مركزهم ومكانتهم كمديرين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفرائي (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 (77.71%)، ويعزو الباحث ذلك إلى: -

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

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحلبي (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 (77.53%)، ويعزو الباحث ذلك إلى: -

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

جدول (6) تحليل فقرات البعد الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يظهر ثقة كقوة في مهاراته الشخصية وقدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة.	4.07	.761	81.40	2
2	يسعى باستمرار لتطوير ذاته.	4.10	.809	82.05	1
3	يتفكر في طرق جديدة على القيام بالأنشطة الصحيحة في الوقت الصحيح.	3.91	.791	78.27	6
4	يعزز لدى ممرضيه الثقة بأنفسهم، مما يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بأيجابية واستقلالية.	3.96	.813	79.30	5
5	يتقبل النقد بمسؤولية، ويملك نفسه عند الغضب.	3.71	.911	74.12	8
6	يتفكر في طرق جديدة لإتقان الآخرين والاهتمام بهم.	3.76	.816	75.15	7
7	يقدم نموذجاً يحتذى به في سلوكياته وأفعاله، مما يعزز من ثقة الزملاء والمسؤولين.	4.01	.790	80.27	3
8	يقف بفرته على إزاء المواقف تحت الضغط، مما يساهم في الحفاظ على انشغال البيئة المدرسية.	4.01	.805	80.11	4

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

الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يسعى باستمرار لتطوير ذاته" احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (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 البعد هي: -

الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتقبل النقد بصدر رحب، ويملك نفسه عند الغضب" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (74.12%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

كثرة الأعباء الإدارية لدى مدير المدرسة والمتابعات الإدارية من قبل مديرية التربية والتعليم أو الوزارة تجعله يتخذ قراراتاً نمطية تخالف 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 يشملهم هذا التغيير.

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

٣- أما عن حصولها على المرتبة الأخيرة من أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمه، 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 المتبع في العملية التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفرائي (٢٠٢٠) حيث جاء البعد الرابع إدارة التحول في المرتبة الرابعة بنسبة (٧٦.٧٤٪) وبدرجة كبيرة.

#### \* تحليل فقرات المحور الأول (القيادة الملهمه)

##### \* تحليل فقرات البعد الأول "الثقة بالذات"

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

## \* تحليل فقرات البُعد الثاني " القصد الاستراتيجي "

يبين الجدول (٧) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثاني: -

جدول (٧) تحليل فقرات البُعد الثاني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	يضع رؤية مستقبلية واضحة وطموحة.	3.92	.797	78.44	4
2	يثرك جميع المعلمين في بناء الرؤية ووضع أهداف المدرسة.	3.61	.912	72.29	8
3	يحدد على استراتيجيات مونة قلب المتغيرات البنائية.	3.74	.797	74.82	6
4	يربط رؤية المدرسة وأهدافها مع رؤية الزملاء وأهدافها.	4.16	.744	83.29	1
5	يربط بين رؤية المدرسة ومطالب وحاجات المعلمين.	3.74	.782	74.72	7
6	يرتب أولويات العمل حسب الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.	4.00	.705	80.00	3
7	يحدث بنظره وإيمان عبق عن رسالة المدرسة ويؤكد في تحقيق الأهداف السامية.	4.05	.845	81.02	2
8	يظهر قدرة على تعديل الخطط الاستراتيجية بوجهة عند مواجهة التحديات غير المتوقعة.	3.84	.787	76.71	5

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

هي: -

الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يربط رؤية المدرسة وأهدافها مع رؤية الوزارة وأهدافها" احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (83.29%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

العملية التخطيطية للمدرسة بدءاً من الرؤية والرسالة مروراً بالأهداف إنما تنبع 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 "يُشرك جميع المعلمين في بناء الرؤية ووضع أهداف المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (72.29%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -

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

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

## \* تحليل فقرات البُعد الثالث "إدارة التحول"

يبين الجدول (٨) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الثالث: -

جدول (٨) تحليل فقرات البُعد الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	لديه اطلاع على المتغيرات الجديدة	3.96	.772	79.19	1
2	يواجه القرارات الصعبة ببساطة متقبلاً الفشل محولاً إياه لفرصة للتعليم	3.74	.823	74.88	8
3	يبحث عن فرص جديدة لتطوير وتنمية والإبداع الإداري والمهني.	3.85	.851	76.93	6
4	يقوم بنشر ثقافة التغيير بين المعلمين من خلال الاندماج في أنشطة وعمليات التغيير	3.84	.845	76.77	7
5	يسمى إلى اقتناع المعلمين بمهارات ومعارف متنوعة تساهم في إحداث التغيير المناسب للعمل	3.94	.815	78.76	2
6	يعزو المعلمين على طرح أفكار لتطوير العمل المدرسي بشكل متفكر.	3.90	.884	78.01	3
7	يؤكد المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المنسجمة في بيئة العمل المتغيرة	3.88	.802	77.68	4
8	يتبع ثقافة التعلم المستمر لتطوير المهارات والمعارف التي تدعم تطوير النتائج	3.88	.836	77.63	5

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

هي: -

الفقرة رقم (1) والتي تنص على "لديه اطلاع على المتغيرات الجديدة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (79.19%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: - التحول السريع في الحياة العامة، والتغيرات المستمرة في الإدارة التربوية، وانتشار المواقع الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، أدى كل ذلك لسهولة وصول المعرفة للمدير، وبالتالي اطلاعه على المتغيرات الجديدة.

وأن أدنى فقرة في البُعد هي: -

الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يواجه القرارات الصعبة ببساطة متقبلاً الفشل، محولاً إياه لفرصة للتعلم" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (74.88%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن: -



امتلاك مدير المدرسة الثانوية للشخصية القوية في غالب الأمر، وقدرته على مواجهة التحديات، إلا أن تحمل الفشل يعتبر عنده مساراً سيئاً، 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 النسبي، وكذلك الترتيب لكل فقرة من فقرات البُعد الرابع: -

جدول (٩) تحليل فقرات البُعد الرابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب
1	لديه القدرة على جذب مشاعر المعلمين.	3.80	.851	75.96	6
2	يعطى المعلمين على تقديم مبادرات نوعية في المدرسة عن طريق دعم أصالهم بالإرشاد والتشجيع.	3.99	.856	79.84	3
3	يترك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.60	.914	71.91	8
4	يوزع المهام على المعلمين وفقاً للخطة المدرسية.	4.11	.769	82.10	1
5	يوزع المهام على المعلمين وفقاً للخطة المدرسية عن طريق توزيعهم.	3.87	.926	77.47	5
6	يسخر الموارد اللازمة وتحديد الموارد البشرية والمالية والقدرة المالية للخطة المدرسية.	3.80	.842	75.90	7
7	يعزز التعاون بين المعلمين مع بعضهم بشكل عمل وإيجابي في الخطة المدرسية.	3.96	.813	79.19	4
8	يكرم المعلمين المتميزين تقديراً لجهودهم مما يعزز روح العمل الإيجابي.	4.03	.929	80.65	2

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

هي: -

الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يوزع المهام على المعلمين وفقاً للخطة المدرسية" احتلت المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ووزن نسبي (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.

وأن أدنى فقرة في البُعد هي: -

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

أن مديري المدارس الثانوية يشركون 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 أنهم الأقدر على اتخاذها، عدا أن المديرين يحذرون من كثرة إشراك المعلمين ذوي الشخصيات القوية في اتخاذ القرارات، لخشيتهم من أن تؤدي إلى الانتقاص من هبة مركزهم ومكانتهم كمديرين.

#### \* النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها

١- ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير ممارسات القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟

#### \* البرنامج التدريبي

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

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

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 والرعي (٢٠٢٣)، لاشين وصالح الدين (٢٠١٩)، شمس ومحمد (٢٠١٩)، والحداد (٢٠١٠) توصل الباحث إلى كيفية إعداد برنامج تدريبي ومكوناته وتقويمه.

وقد حدد الباحث أهداف البرنامج التدريبي المعنون:

القيادة المهمة لمديري المدارس الثانوية وهي كالتالي: -

١- تحديد المهبة القيادية لمديري المدارس الثانوية.

٢- تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية.

٣- آليات تطبيق أبعاد القيادة المهمة.

٤- تحديد دقيق لمستوى المدير بالمقارنة بصفات القائد النموذجي المحددة عالمياً.

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

## جدول رقم (١٠) محتويات البرنامج التدريبي

م	الدورة	محتويات الدورة	فترة الدورة	عدد الساعات
1.	القياسية المهمة	1- تعريف القيادة، تعريف القيادة المهمة 2- أهمية القيادة المهمة وسمات القائد الملم 3- الفرق بين المدير والقائد	معرفة عامة لنظرية القيادة المهمة	3
2.	القياسية المهمة	1- عقد تدريب مقاييس مهارت القيادة 2- خطة تنمية المهارات القيادية المهمة	معايير وأسس التحديد المهارات القيادية المهمة التي تحتاج إلى تنمية واقتراحات محددة لتطويرها	3
		المجموع		6

## \* جداول الأيام التدريبية

### ١- جدول اليوم التدريبي الأول

الوقت	التاريخ والوقت	محتوى البرنامج
١٠:٠٠ - ١١:٠٠	١٠:٠٠ - ١١:٠٠	١. مفهوم القائد ٢. الفرق بين القائد والمدير ٣. مفهوم القيادة المهمة ٤. تطور نشأة القيادة المهمة ٥. أهمية القيادة المهمة ٦. سمات القائد الملم
١١:٠٠ - ١٢:٠٠	١١:٠٠ - ١٢:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٢:٠٠ - ١٣:٠٠	١٢:٠٠ - ١٣:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٣:٠٠ - ١٤:٠٠	١٣:٠٠ - ١٤:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٤:٠٠ - ١٥:٠٠	١٤:٠٠ - ١٥:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)

### ٢- جدول اليوم التدريبي الثاني

الوقت	التاريخ والوقت	محتوى البرنامج
١٠:٠٠ - ١١:٠٠	١٠:٠٠ - ١١:٠٠	١. مفهوم القائد ٢. الفرق بين القائد والمدير ٣. مفهوم القيادة المهمة ٤. تطور نشأة القيادة المهمة ٥. أهمية القيادة المهمة ٦. سمات القائد الملم
١١:٠٠ - ١٢:٠٠	١١:٠٠ - ١٢:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٢:٠٠ - ١٣:٠٠	١٢:٠٠ - ١٣:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٣:٠٠ - ١٤:٠٠	١٣:٠٠ - ١٤:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)
١٤:٠٠ - ١٥:٠٠	١٤:٠٠ - ١٥:٠٠	١. تعريف القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٢. تطور نشأة القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٣. الفرق بين المدير والقائد (١٠ دقائق) ٤. سمات القائد الملم (١٠ دقائق) ٥. أهمية القيادة المهمة (١٠ دقائق) ٦. سمات القائد الملم (١٠ دقائق)

## \* تقويم البرنامج التدريبي

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

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

#### \* المراجع

##### اولاً- المراجع العربية

القرآن الكريم

ابن منظور، أبي الفضل (1882). لسان العرب، ط1، مصر:

مطبعة الميرية.

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

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

أبو الحاج، يوسف (٢٠١٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية. (ط.١). دار الوليد: مصر.

أبو رياش، موسى (٢٠١٦). مقومات البيئة التربوية المحفزة للتميز والإبداع. وزارة التربية والتعليم -إدارة التخطيط والبحث التربوي، ٥٣(١)، ١٠-١٣.

أبو علي، عبد القادر والرعي، محمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بفلسطين في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية. ١٢(٦)، ٢٤١-٢٧٩.

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 مديري المدارس بمدينة أهما. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٥)، ٨١-١١٨.

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

- الجاريه، هاني والعشماوي، محمود (٢٠٢٣). القيادة الملهمه وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف-كلية التربية، ٢٠(١١٦)، ٦٢٩-٧١٧.
- الحداد، جعفر (٢٠١٠). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- الحلي، محمود (٢٠١٧). دور القيادة الملهمه في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة-فلسطين.
- خطايبه، غدير والعبد الرحمن، أسماء (٢٠٢٢). القيادة الملهمه لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية الأردنية، جامعة اليرموك، (١٨)، ٣٤٧-٣٦٤.
- دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد (٢٠١٩). القيادة الملهمه 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 المنطلق، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- رضا، أكرم (٢٠٠٣). برنامج تدريب المدربين. الطبعة الأولى. دار التوزيع والنشر الإسلامية: القاهرة-مصر.
- صرصور، مريم (٢٠٢١). دور القيادة الملهمه في تعزيز الانغماس الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية-المحافظات الجنوبية). رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى-غزة.
- سلمان، منى (٢٠٢٢)، أثر القيادة الملهمه وممارسات الموظف المتميز على صناعة التميز الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة جوائز التميز الوظيفي أمودجاً. أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- سلطان، جاسم (٢٠١٠). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، (ط.٤)، المنصورة-مصر: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- السويدان، طارق (٢٠٠٦). التدريب والتدريس الإبداعي. الطبعة الثانية. شركة الإبداع الفكري: الكويت.
- السويدان، طارق والعدلوي، محمد (٢٠١٢). مدخل إلى العمل المؤسسي. (ط.٣). قرطبة للنشر والتوزيع.
- صيام، عبد القادر (٢٠٢١)، دور القيادة الملهمه 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،

٨(٣٠)، ٦٣-٣٥.

كورتوتا، 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

صايمة، سميرة (٢٠١٧). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة

في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. مجلة جامعة

القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية

والنفسية، ٦(٢٠)، ٢٣٢-٢١٣.

العجمي، حمد (2016). مستوى سلوك المواطنة 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 الملهممة 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، (٢٠)، ٤١٩-٤٦٢.

الفراي، سوزان (٢٠٢٠)، القيادة الملهممة وعلاقتها بمستوى

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 الملهممة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في