



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها  
بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبنشخصية مع المعلمين

زبيدة صالح عبد السلام صبحي

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2024م

القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها  
بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبنشخصية مع المعلمين

إعداد:

زبيدة صالح عبد السلام صبحي

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لدرجة الدكتوراة في جامعة القدس تخصص  
الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية من البرنامج المشترك بين جامعة القدس  
وجامعة الخليل

**This dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Ph.D. degree at Al-Quds University  
specializing in educational leadership and management.**

**2024 - 1446 هـ**



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم  
البيشخصية مع المعلمين

اسم الطالبة: زبيدة صالح عبد السلام صبحي

الرقم الجامعي: 22111190

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024 /7/8 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع:	أ.د. محمود أبو سمرة	1- رئيس اللجنة:
التوقيع:	أ.د. بعباد الخالص	2- ممتحناً داخلياً:
التوقيع:	د. جمال بحيص	3- ممتحناً خارجياً:
التوقيع:	أ.د. منير الشрман	4- ممتحناً خارجياً:

القدس-فلسطين

1446هـ - 2024م

## الإقرار

أنا معدة الأطروحة التي تحمل عنوان:

القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم  
البيشخصية مع المعلمين.

أقر أن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة التعليم /تخصص قيادة  
تربوية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه أينما ورد ، وأن هذه الأطروحة او أي  
جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أخرى .

الاسم: زبيدة صالح عبد السلام صبحي

التوقيع: 

2024/7/8

التاريخ:

### Declaration

I the auther of this disscetation titled: “Inspirational leadership of High School Principals and its Relationship to Their Administrative Effectiveness and their Interpersonal Relationships with teachers.”

this dissertation was submitted to Al-Quds University for a Doctor Philosophy in Education, specialization in Educational Leadership, I affirm that isis result of my research, except for what was indicated, and that this dissertation, in whole or in a part, has not been submitted for any higher degree to any other university.

Name: Zubaida Saleh Abdel Salam Sobhi

Signature:



Date: 8/7/2024

## الإهداء

إلى روح أبي الحبيب، الذي كان لي المثل الأعلى والملهم الأول والداعم الأكبر.  
إلى نبع الحنان والتضحية، أمي الحبيبة التي علمتني الصبر والمثابرة، وبفضل دعواتها الصادقة وإيمانها بي تمكنت من تحقيق هذا الإنجاز.  
إلى شريك حياتي ورفيق دربي سمير، الذي كان لي خير سند في كل لحظة من هذه الرحلة. بفضلها تمكنت من مواجهة التحديات وتجاوز الصعاب.  
إلى أمي الثانية، التي كانت لي أمًا أخرى، بحبها ورعايتها ودعمها اللامتناهي.  
إلى فلذات كبدي، معاذ، فرات وبشار، وإلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، الاء، هالة، وسيم.  
وإلى من عرفت معهم معنى الحياة، كرملة، جولان وسمير.  
إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد، وكانوا دائماً خير سند لي إخواني وأخواتي زيون، محمد، أروى، وإيمان.

إلى أساتذتي الكرام، الذين أرشدوني بعلمهم وحكمتهم، وفتحوا لي أبواب المعرفة.  
إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني التحديات والنجاحات.  
إلى من هم أكرم منا جميعاً، إلى من قدموا أرواحهم رخيصة في سبيل الله ... شهدائنا الأبرار.  
إلى كل من آمن بي وشجعني، أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يكون نافعا ومثمرا.

الباحثة

زبيدة صالح صبحي

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، الذي أعانني ومنحني القوة والصبر والحكمة للتغلب على الصعوبات والتحديات التي واجهتني في طريق الوصول للحصول على درجة الدكتوراة في القيادة التربوية.

ثم الشكر والعرفان إلى مشرف الأطروحة الأستاذ الدكتور الفاضل **محمود أبو سمرة** والذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، فوجدت منه سعة الصدر، والتواضع، والخلق الرفيع والرأي السديد، والتوجيه الرشيد، فكان لمتابعته وإرشاداته الثمينة الأثر الكبير في إخراج هذه الأطروحة المتواضعة على صورتها التي هي عليها الآن.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، المتمثلة بالأستاذة الدكتورة منيرة الشрман، والاستاذة الدكتورة بعاد الخالص، والدكتور جمال بحيص لتفضلهم وقبولهم مناقشة الأطروحة، وإعطاء الملاحظات العلمية والقيمة عليها، وإسهامهم في اثرائها.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة المحكمين لما قدموه لي من نصح وإرشاد.

والشكر موصول للصرح العلمي الشامخ "جامعة العاصمة" **جامعة القدس** وإلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لنا الدعم في جميع مراحل الدراسة.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري وتقديري لكل من أسهم في إتمام هذه الدراسة وإنجازها سواء بكلمة جميلة، دعاء صادق، أم بالمشاركة في هذا العمل بأي شكل من الأشكال.

الباحثة

زبيدة صالح صبحي

## ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبينشخصية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين والبالغ عددهم (3777) معلما ومعلمة، في حين بلغت عينة الدراسة (907) معلمين ومعلمات، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة من أربعة أجزاء، بلغ عدد فقراتها (79) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإلهامية تعزى لمتغيرات " الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التعليم " بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وكانت لصالح (الشمال). كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية. ومستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء أيضا بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية و(قوية) وذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وكل من فاعليتهم الإدارية، وعلاقتهم بالبينشخصية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها وضع معايير خاصة وأسس علمية يتم بموجبها اختيار مديري المدارس وخاصة المرحلة الأساسية حتى تكتمل المراحل التعليمية بمديرين ملهمين يعملون على رفع مستوى التعليم ليس فقط نحو التوافق مع المعايير الدولية ولكن أيضا نحو التميز الذي يمكنها من المنافسة على مستوى إقليمي وعالمي. وإعطاء صلاحيات لمديري المدارس وتطبيق "الإدارة الذاتية" عبر منح المدارس سلطة أكبر لإدارة شؤونها الداخلية والتي من شأنها نقل الإدارات المدرسية إلى طور القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإلهامية، الفاعلية الإدارية، العلاقات البينشخصية.

# **Inspirational Leadership among Secondary School Principals in Palestine and its Relationship to their Administrative Effectiveness and their Interpersonal Relationships with Teachers.**

**Prepared by: Zoubaida Saleh Abed Al Salam Subhi**

**Supervisor: Prof: Mahmoud Abu Samra**

## **Abstract**

The study aimed to identify the level of inspirational leadership practiced by secondary school principals in Palestine and its relationship to their administrative effectiveness and interpersonal relationships from the teachers' point of view. To achieve the study's objectives, a descriptive correlational methodology was used. The study population consisted of secondary school teachers in the northern governorates (West Bank) of Palestine, totaling (3,777) teachers, while the study sample included (907) teachers, selected through a stratified random sampling method. To achieve the study's objectives, a four-part questionnaire was constructed, consisting of (79) items. The validity and reliability of the questionnaire were verified using appropriate educational and statistical methods. The results showed that the inspirational leadership practiced by secondary school principals was high. Additionally, the results indicated no statistically significant differences in the level of inspirational leadership practiced by secondary school principals due to the variables of "gender, educational qualification, and years of teaching experience. However, statistically significant differences were found due to the variable of the educational region, in favor of the (north). The results also indicated that the level of administrative effectiveness of secondary school principals in Palestine from the teachers' perspective was high, and the level of interpersonal relationships among secondary school principals in Palestine from the teachers' perspective was also high. The study further found a strong and statistically significant positive correlation between the level of inspirational leadership practiced by secondary school principals in Palestine and both their administrative effectiveness and interpersonal relationships. In light of these results, the researcher made several recommendations, the most important of which included specific criteria and scientific foundations for the selection of school principals, particularly for the primary stage, so that all educational stages are led by inspirational principals who work towards raising the level of education not only to align with international standards but also towards excellence that enables them to compete regionally and globally. Additionally, granting principals more authority and implementing "self-management" by giving schools greater authority to manage their internal affairs, would elevate school administrations to the level of leadership.

**Keywords:** Inspirational leadership, administrative effectiveness, interpersonal relationships

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

#### 2.1 مشكلة الدراسة

#### 3.1 فرضيات الدراسة

#### 4.1 أهداف الدراسة

#### 5.1 أهمية الدراسة

#### 6.1 حدود الدراسة

#### 7.1 التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

يعتمد نجاح أي عمل من الأعمال على امتلاك مهارات لتطوير سياسات واستراتيجيات تواكب التطور المتزايد والسريع الذي تواجهه المجتمعات في المجالات كافة، والذي فرضه التقدم العلمي والتكنولوجي. والتربية والتعليم من أهم الوسائل التي تنهض بالمجتمعات وتجعلها قادرة على الإبداع والابتكار، بوصفها الأساس الجوهرى للتقدم الحضارى إذ يتوقف تعزيز دورها الأساسى عبر جهود القيادة التعليمية. هذه الجهود تهدف إلى تحسين أدائها، إذ يتم ذلك من خلال اعتماد ممارسات فاعلة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. وبفضل القيادة التعليمية، تتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مما ينعكس بإيجابية على مستوى تميزها وإنتاجيتها. وفي هذا السياق، يتجلى دور القيادة والإلهام بشكل خاص، إذ يتعين على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز المجتمع التعليمي وإلهامه لما هو أفضل. وتتطلب القيادة الفعالة في المجال التعليمي فهمًا عميقًا لاحتياجات المدرسة وتحدياتها لتطوير رؤية استراتيجية تواكب متطلبات العصر.

والتربية كما أشار باولو فيريري (Freire, 2000) هي محرك رئيس لنهضة الأمم، والأداة الأكثر فاعلية للتغيير وتشكيل المستقبل، وهي أداة للتحرر والتغيير الاجتماعي، والتي تهدف إلى تنمية الوعي النقدي وتحرير العقول من القهر والاستغلال، ويتوقف نجاحها في أداء مهماتها، على إدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها، والتي توجه التعليم في المجتمع، لتحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها بما يتلاءم مع أوضاع المجتمع ومع الأيديولوجية الموجودة فيه، وكذلك مع الاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة به. وذكر بوش (Bush, 2020) أن الإدارة التربوية تشكل مجموعة من الجهود المنسقة التي تستهدف خدمة الميدان التربوي، إذ يتم تحقيق أهداف التربية والتعليم من خلالها بشكل

يتناسب مع الأهداف الرئيسية لعملية التعلم. وتبرز قوتها في مقدرتها على ترجمة الأهداف التربوية والفلسفة التعليمية إلى إجراءات واقعية قابلة للتنفيذ، مما يضمن تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيقها على أرض الواقع.

تمثل الإدارة المدرسية الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة. فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية كبيرة ومسؤولياتها متعددة، لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعد من الأمور المهمة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين. كما أشار ميرفي ( Murphy, 2023 ) إلى أن الإدارة المدرسية التي تجعل من نفسها قدوة تحتذى للمعلم والإداري والطالب في وقت واحد، تنربح على قمة العملية التربوية وتصبح محط أنظار الجميع من رواد وعاملين، وتكون مثلاً صالحاً في الأخلاق وقدوة عظيمة في السلوك وأنموذجاً عطرأ في الانضباط وحسن المعاملة وأداء الواجبات.

لقد أدركت المنظمات التربوية الحاجة للانتقال من طور الإدارة التربوية إلى طور القيادة التربوية التي تعنى بالتجديد والتطوير، ومد جوانب العمل بالروح التي تحيل العمل إلى متعة. إن القيادة التربوية تتمثل في وجود قادة، تجاوزوا مرحلة الإدارة، إلى التأثير السحري في العاملين معهم، لديهم فن في إدارة المدارس، قادرين على إثارة الدوافع ورفع الروح المعنوية للمعلمين، يتمتعون ببعد نظر ورؤية كبيرة عن الموقع الذي تتجه إليه المدارس (Fullan, 2023).

وفي بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبي حاجات المرؤوسين، فأصبح المطلب الحالي للمنظمات الاقتصادية والتربوية على حد سواء موجهاً نحو قيادة أكثر الهامية تركز على مصالح الناس، وتبني قيادة تعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Hooper,2003). وتطورت مفاهيم القيادة إلى أن وصلت إلى مفهوم فن التأثير في سلوك الآخرين تبعاً للسمات القيادية التي يمتلكها القائد وطبيعة الأفراد والموقف القيادي؛ مما أدى إلى ظهور القيادة الكاريزماتية charismatic

leadership بمرادفاتهما القيادة الملهمة Inspirational Leadership والالهامية. ووفقاً لدراسة قام بها جارتون (Garton, 2017) بين أن القيادة الإلهامية تكمن في المقدرة على التأثير بشكل إيجابي في الآخرين وتحفيزهم على النجاح بامتلاكهم صفات تعد منحة من الله. وأهم الصفات التي تجعل من القائد ملهماً، تتمثل في الرؤية الواضحة، المقدرة على التحفيز، والنزاهة والأمانة، ومهارات التواصل الممتازة، والتفاؤل والإيجابية، والقيادة بالقوة، والمقدرة على التحدي، والثقة في النفس.

وأشار بيث (Beach, 2006) إلى دور القائد الملهم في التغيير والذي يعد أساسياً لنجاح أي مبادرة، خاصة في المجال التعليمي. إذ يسهم القائد الملهم في وضع رؤية واضحة للتغيير ويعمل على تحفيز الفريق على تبني هذه الرؤية والعمل نحو تحقيقها. كما يلهم القائد الآخرين ويحفزهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتجاوز العقبات التي قد تعترض طريقهم، ومن وجهة نظر كوتر (Kotter, 2012) التغيير لا يكون من أجل التغيير فقط، بل الهدف منه هو تحقيق تحسينات مستدامة في الثقافة التنظيمية، وإيجاد الفرص المناسبة أمام الموظفين لتطوير مستقبلهم المهني والشخصي، ويساعدهم على الابتعاد عن الوضع الحالي الذي يثير انزعاجهم، ويضمن النجاح على المدى الطويل.

وتعد القيادة بشكل عام والقيادة الإلهامية بشكل خاص عاملاً مؤثراً في كثير من متغيرات السلوك التنظيمي ومنها الفاعلية الإدارية، والناظر إلى المنظمات المتميزة سواء أكانت تربوية أم غير تربوية يستطيع أن يستشف أن السبب الرئيس وراء تقدمها هو قيادتها الفاعلة، وقد أشار منتروب (2020, Mintrop) إلى دور القيادة التربوية في زيادة كفاءة المنظمة التربوية وتحسين فاعلية أدائها وتجويد عملياتها عن طريق توافر مواصفات ومقدرات أساسية لدى القائد التربوي ليستطيع ممارسة دوره القيادي في التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

وقد بينت عديد من الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة المؤثرة والإدارة الفاعلة، وقد أشار بليس وكيربي (Blase & Kirby, 2008) إلى الجوانب الحاسمة لتأثير مديري المدارس في المعلمين من

حيث تطوير مفاهيم مشتركة حول المدرسة كمنظمة وأنشطتها وأهدافها، وتطوير الأفراد، وتوفير التحفيز الفكري، والدعم الفردي، ونمذجة أفضل الممارسات والقيم التنظيمية، وتعزيز المشاركة في القرارات للاستفادة من مقدرات المعلمين وزيادة حماسهم، وتقليل إحباطاتهم، ونقل الشعور بالرسالة. فهناك حاجة إلى أن يكون مديري المدارس قادة إلهاميين، ليس فقط من جانب المعرفة بالعمل الفني الذي يقوم به المعلمون ولكن أيضًا بامتلاك الذكاء العاطفي وفن التأثير.

والقيادة الإلهامية وفق هاي (Haigh, 2007) تتميز باستخدام الوقت بفاعلية وكفاءة، وتسهيل التغيير، وإدارة الميزانيات، وتحسين التدريس، وإنشاء ثقافة مدرسية إيجابية، تحقق أكبر إمكانات الأفراد. وفي ظل التحديات والتعقيدات التي تواجهها المدرسة نحن بحاجة إلى مديري مدارس إيجابيين، وجذابين، وديناميكيين، وشجعان، وذوي مصداقية، ومتحمسين، ومهتمين، ورحيمين، وأكفيا، يعملون على نقل المدرسة من حالها التقليدي إلى مستوى التميز والابداع. نحن بحاجة إلى قادة إلهاميين، يمثلون القدوة، ويفعلون ما يقولون.

كما أن ممارسة القيادة الإلهامية من قبل مدير المدرسة تؤثر في العلاقات البينشخصية للمدير مع المعلمين وتوفر بيئة مدرسية صحية يسودها جو من الهدوء والوئام. لقد أكد الكاتب الأمريكي Dale Carnegie المذكور في بونجلا (Bongila, 2021) على أهمية العلاقات البينشخصية، إذ عدّ القائد الإلهامي بمثابة عامل مهم في تحسين العلاقات البينية بين أعضاء الفريق، اعتمادا على مقدرته على الاستماع للآخرين وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم، إذ يمكنه التأثير على نمط التفاعل بينهم وزيادة الروح الجماعية لتحقيق الهدف المشترك. ووفقا لجلاتثورن وجيال (Glatthorn & Jailall, 2009) إن المدير كقياي الهامي يتمتع قبل اي اعتبار آخر بإحساسه كإنسان يسخر مواهبه وامكانياته والظروف من حوله بطريقة تخدم معلميه وطلبته وتخدمه هو، ويصل بالجميع الى مرحلة الرضا والاشباع. فهو يتصف بالدفء في المعاملة الشخصية، ويتفهم الآخرين، ويقدر المسؤولية، ويتمتع بشخصية ودودة.

فضلا عن اتسامه بسعة الصدر وروح الفكاهة والدعابة وصفات شخصية مميزة يستطيع بواسطتها اقناع المعلمين بالعمل الجاد واحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم.

وفي السياق الفلسطيني، ظهرت الحاجة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية لفهم دور القائد التربوي الذي يحقق نجاح المدرسة بجميع جوانبها، فالمؤسسة التعليمية الفلسطينية، تعيش في صراع حول الطرق المناسبة لرسم مستقبل واعد لجيل كامل يعاني من صعوبات سياسية واقتصادية واجتماعية خاصة في ظل تداعيات ممارسات الاحتلال ، فيصبح دور القائد التربوي محورياً، إذ يتطلب منه توجيه المدرسة نحو التميز وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، مع تعزيز صمود الطلاب والمعلمين في مواجهة التحديات الراهنة.

وأشار وليامسون (Williamson، 2024) إن تغيير التعليم في فلسطين عملية ليست بسيطة، ولا يمكن فصلها عن الحاجة إلى تغيير السياسات التعليمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة والتي تحيط بالمؤسسات التعليمية. ومع ذلك، يمكن للجهود المحلية أن تؤدي دوراً في تعزيز التغيير في التعليم وإعادة التفكير في أساليب الإدارة والتعليم من أجل بناء مجتمع قوي تتحقق فيه العدالة والمشاركة الديمقراطية، وهذا يحتاج إلى رؤية واضحة وقوية من القادة التربويين، تستند إلى الإلهام والتحفيز، وتشجع على توجيه الجهود نحو تطوير برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات المجتمع الفلسطيني وتعزز من قدرات الطلاب وتفعيل دورهم في بناء مستقبل أفضل لهم ولمجتمعهم.

وفي ضوء ما سبق، فقد سوغ للباحثة الاحساس بأهمية القيادة الإلهامية التي يمكن أن يمارسها مديرو المدارس في فلسطين، وبيان علاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبنشخصية مع معلمهم، وكان هدف الباحثة هو فهم تأثير تصرفات قادة المدارس في المعلمين وتحسين ممارساتهم مما شكل لها دافعا للقيام بهذه الدراسة بهدف مساعدة القائمين على العملية التربوية في المرحلة الثانوية واداراتها الاستفادة من نتائج الدراسة في مجال تعميق العلاقة بين القائد المدير ومروؤوسيه والعمل على تحسينها بما يلائم الواقع

للارتقاء بالعملية التربوية. فضلاً عن فهم جميع العمليات والتفاصيل المتعلقة بمنصب القيادة المدرسية، والعثور على ممارسات ومؤهلات لقادة المدارس هي أكثر فاعلية وتؤثر بشكل إيجابي في المعلمين وممارساتهم.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت دراسات عديدة (الفراني، 2020، وغانم، 2021، وموسى، 2023، ودراسة حمزة وآخرون ، 2024) إلى أهمية القيادة الإلهامية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في كثير من جوانب العمل التربوي، وأوضحت أهمية النمط القيادي الإلهامي الذي يتبعه المدير في تحديد خصائص بيئة المدرسة لتصبح وسطاً صحياً للمعلمين بحيث يكون أدأؤهم أفضل وانتاجهم عالٍ. فالمدير الإلهامي يقوم بالتأثير في المعلمين عن طريق ممارسة أنماط سلوكية قيادية، ذات طابع خاص، في الاقناع والإرشاد، والتحفيز بطرق إيجابية ابداعية، حتى تكون مخرجات التعليم متميزة تنافس عالمياً، وتسهم في رفع تصنيف التعليم الفلسطيني، من حيث جودة التعليم ونواتج التعلم إلى مصاف الدول المتقدمة، وبما يستحقه الشعب الفلسطيني.

ومن خلال خبرة الباحثة العملية، بوصفها معلمة لمدة زادت على خمس وعشرين سنة، ومعايشتها لكثير من الأعمال الادارية، والممارسات القيادية من مديري المدارس ومديراتها، فقد لاحظت تنوعاً في مستويات القيادة وانماطها، كما لاحظت بعض أنماط السلوك والممارسات، هنا وهناك، دالة على قيادة الهامية، لدى بعض المديرين والمديرات، كما لاحظت انعكاس ذلك على الفاعلية الادارية والعلاقات البيئشخصية مع المعلمين والمعلمات، وقد بدا هذا أكثر وضوحاً ونضوجاً بعدما التحقت الباحثة في برنامج دكتوراه القيادة والادارة التربوية، ودرست بعمق كثيراً من المفردات القيادية ذات العلاقة، مما حدا بها إلى التفكير في إجراء هذه الدراسة، التي تتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم البيئشخصية؟

وانبثقت الأسئلة الفرعية الأتية عن السؤال الرئيس للدراسة:

**السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية)؟

**السؤال الخامس:** ما مستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال السادس:** هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية)؟

**السؤال السابع:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية؟

**السؤال الثامن:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري

المدارس الثانوية في فلسطين ووتقديراتهم لعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة: الثاني والرابع والسادس والسابع والثامن:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى

لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى

لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى

لمتغير المنطقة التعليمية.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الادارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير

الجنس.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الادارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الادارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الادارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

الفرضية الصفرية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البيشخصية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الفرضية الصفرية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائية عند مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية؟

الفرضية الصفرية الرابعة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لعلاقات المديرين البيشخصية؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف الى العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وعلاقتها بفاعلية المديرين الإدارية، وعلاقتها كذلك بالعلاقات البيشخصية القائمة بين المديرين والمعلمين من خلال التعرف الى الواقع الفعلي لممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين لمؤشرات القيادة الإلهامية كما جاءت في أداة الدراسة. والوقوف على تقديرات المبحوثين من المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين ضمن المؤشرات المعبرة عنها. فضلا عن الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات المبحوثين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم للفاعلية الإدارية للمديرين. والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات المبحوثين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لعلاقات المديرين البيشخصية. وأيضا الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين

تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لكل من الفاعلية الادارية للمديرين وعلاقتهم البيئشخصية تبعاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

## 5.1 أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في جانبين: النظري والتطبيقي وذلك على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو "القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين". ويؤمل من هذه الدراسة:

1. أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء القيادي

وتطويره. وتحسين واقع أداء السلوك التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في فلسطين خاصة

في جانب الفاعلية الإدارية.

2. أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث

التطور المنشود، وأن تكون بمثابة إضافة جديدة للفكر الإداري والتربوي لدعم الأبحاث التربوية

خاصة في مجال القيادة التربوية.

3. ربطها بين ثلاثة متغيرات، مجال القيادة، والفاعلية الإدارية والعلاقات البيئشخصية. وهذا بدوره

يركز على أهمية أسلوب القيادة في تحسين الفاعلية الإدارية للمديرين وعلاقتهم البيئشخصية

مع معلمهم.

## الأهمية التطبيقية:

من المؤمل استفادة مديري المدارس الثانوية من هذه الدراسة وتوصياتها.

1. الإسهام في تطوير أداء المؤسسات التعليمية عن طريق اتباع أساليب حديثة في القيادة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية في ضوء التغيرات المعاصرة المتجهة نحو الجودة الشاملة والهندرة والميزة التنافسية.
2. تقديم تغذية راجعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية عن الأساليب القيادية الحديثة والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل متعاونة وإيجابية.
3. تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس في فلسطين عن القيادة الإلهامية وعلاقتها بتطوير فاعليتهم الإدارية وتحسين علاقاتهم البيئشخصية مع المعلمين.
4. من المؤمل أن تشكل هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى مشابهة، كما يمكن استخدامها كمرجع في دراسات مستقبلية.

### 6.1 حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- \_ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية المصنفة لمستوى الصفوف (10-12) في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- \_ الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية لفلسطين ويقصد بالمحافظات الشمالية ما كان يعرف قبل عام (1967) بالضفة الغربية لنهر الأردن. وقامت الباحثة بتقسيم المدارس الثانوية جغرافياً في المحافظات الشمالية إلى ثلاث مناطق تعليمية: الشمالية والوسطى والجنوبية. وشملت المنطقة التعليمية الشمالية مديريات التربية والتعليم: في كل من مديريات: جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم،

قليلية، طوباس وقباطية، في حين شملت المنطقة التعليمية الوسطى مديريات التربية والتعليم في كل من القدس، ضواحي القدس، أريحا، رام الله، وبيرزيت. بينما شملت المنطقة التعليمية الجنوبية مديريات التربية والتعليم في كل من بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل ويطا. واستثنيت مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة، وهو ما يعرف بالمحافظات الجنوبية، من الدراسة بسبب ظروف الحرب على غزة، والتي بدأت بتاريخ 7 أكتوبر (2023) ولم تضع أوزارها حتى تاريخ كتابة هذه الأطروحة.

-الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2023-2024).

#### محددات الدراسة :

- التغيرات الزمنية: الأحداث السياسية والحرب على غزة والانتهاكات الإسرائيلية في المحافظات الشمالية التي حدثت خلال فترة الدراسة وما زالت حتى هذه الساعة يمكن أن تؤثر على النتائج.
- الأداة المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبانة فقط ولم تتمكن الباحثة من إجراء مقابلات لأن تسهيل المهمة الصادر عن وزارة التربية والتعليم لم يعط صلاحية للباحثة لإجراء مقابلات وجها لوجه.

### 7.1 مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات، التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو الآتي:

#### القيادة الإلهامية: Inspirational Leadership

عُرفت بأنها: التأثير في التابعين من خلال تحويلهم من الوضع الحالي الى وضع أفضل في المستقبل وذلك من خلال الشعور باحتياجات التابعين، والاستشعار البيئي، والرؤية الاستراتيجية والصياغة الدقيقة للأهداف، وتحمل المخاطر والسلوك غير التقليدي (Murray,2020, 5).

والقيادة الإلهامية هي نمط قيادي يشمل تحفيز الأفراد أو الجماعات وتوجيههم من خلال رؤية مشتركة، وحماسة، وتأثير إيجابي. يقوم القادة الإلهاميون بالإلهام وتمكين الآخرين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، معززين إحساسًا بالغرض والالتزام داخل المنظمة أو الفريق (Adair, 2009, 7).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها نوع من أنواع القيادة، يستند إلى المقدرة على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الأهداف المنشودة بالتشجيع والحب بدلاً من التهديد والعقاب، وكما تقيسها أداة الدراسة والتي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

### الفاعلية الإدارية: Management Effectiveness

هي "الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها"، إن تحقيق مستوى عالٍ من الفاعلية الإدارية هو الهدف النهائي للمنظمة. يتضمن المنظور الإدراكي للفاعلية التنظيمية تصورات الناس عن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، مثل التصورات الربحية وحصة السوق ورضا العملاء والتعلم والنمو والعمليات التجارية الداخلية وعلاقات الموظفين (Zheng, 2005, 12).

وهي استخدام الموارد المتاحة وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على نحو أفضل. ويمكن تعريفها بأنها النسبة بين النتيجة الفعلية والنتيجة المرجوة لاستخدام تخصيص معين للموارد. فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف (Eichhorn & Towers, 2018, 2).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها المقدرة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية بشكل مثالي وتنظيم العمليات الإدارية بشكل جيد، وكما تقيسها أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

## العلاقات البينشخصية: Interpersonal Relationships

هي تواصل بين شخصين أو أكثر يعتمدون على بعضهم بعضاً ويبنون رابطاً فريداً مرتكزاً على السياقات الاجتماعية والثقافية التي ينتمون إليها (Devito, 2019, 2).

وهي الروابط الاجتماعية والتفاعلات بين الأشخاص، وليس بين الأدوار أو الألقاب أو الصور النمطية. تتضمن هذه العلاقات الطريقة التي يتصل فيها الأشخاص ويتواصلون ويشاركون بعضهم بعضاً على مستوى شخصي وعاطفي. تشمل هذه العلاقات عدة أبعاد، بما في ذلك الحميمية، والثقة، وأساليب الاتصال، والدعم الاجتماعي، وديناميات التفاعل الإنساني بشكل عام (Hartley, 2002, 22).

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها التواصل المستمر، والفهم المشترك، وتقبل وجهات النظر بين مدير المدرسة والمعلمين العاملين معه لما يخدم أهداف العملية التعليمية التعليمية، وكما تقيسها أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 تمهيد

##### 2.1.2 المحور الأول : القيادة الإلهامية

##### 3.1.2 المحور الثاني : الفاعلية الإدارية

##### 4.1.2 المحور الثالث : العلاقات البيئشخصية

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول (القيادة الإلهامية)

##### 2.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني (الفاعلية الإدارية)

##### 3.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثالث (العلاقات البيئشخصية)

#### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 أولاً: الأدب النظري

يوفر الأدب النظري إطاراً نظرياً شاملاً يساعد على تحديد سمات القائد الفاعل والملهم، وكيفية تأثيره على متابعيه وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الأدب النظري في توجيه الأبحاث والدراسات العملية نحو استراتيجيات فعّالة لتطوير قادة قادرين على الإثراء الإيجابي وتعزيز الابتكار والرضا في المؤسسات التي يعملون بها. وتتناول الباحثة عرض الأدب النظري المرتبط بهذه الدراسة وفق المحاور الثلاثة الآتية:

القيادة الإلهامية، والفاعلية الإدارية، والعلاقات بينشخصية.

#### 2.1.2 المحور الأول: القيادة الإلهامية **Inspirational Leadership**:

تناولت الدراسة الحالية العناصر الأساسية لموضوع القيادة الإلهامية، والنظريات والنماذج التي فسرتها، وأهميتها، وأبعادها، وتحديات القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية وذلك على النحو الآتي:

#### مفهوم القيادة:

القيادة لغة: هي المقدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. (مجمع اللغة العربية، 2011).

وهي كما أشار إليها انتوناكيس ودي (Antonakis&Day، 2017) تعد عملية اجتماعية تسعى للتأثير في أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال

لرغباته. كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا باتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم. فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

لقد تعددت تعريفات القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فهي بالمفهوم العام، التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رغبتهم، وهي المقدره على حشد الناس ليس لحدث واحد، بل لمدى طويل.

وتقليدياً، يتم تعريف القيادة من خلال نقيضها "الإدارة"، التي بدورها تهتم بتنفيذ الإجراءات الروتينية والحفاظ على الاستقرار التنظيمي، فالإدارة بشكل أساسي تهتم بالرقابة أما القيادة تهتم بتحديد الاتجاه وبالحدث وتربط بشكل أساسي بالتغيير والحركة والإقناع. وهناك طريقة أخرى لتوضيح ذلك، وهي أن الإدارة تعادل "déjà vu" أي (لقد شاهدنا هذا من قبل)، في حين أن القيادة تعادل "j'adé vu" أي (لم يسبق أن رأينا هذا من قبل)، بما معناه أن المديرين قد رأوا كل ذلك من قبل ويحتاجون ببساطة إلى الاستجابة بشكل صحيح للموقف من خلال تصنيفه وتنفيذ العملية المناسبة، بينما في القيادة، القادة لم يروا شيئاً كهذا من قبل، وبالتالي يجب عليهم بناء استراتيجية جديدة ( Storey, Hartley, Denis, & Ulrich, 2016).

لقد كان موضوع القيادة محل اهتمام العلماء منذ مئات السنين، وفي تقدير كثير من المهتمين، يُعد توماس كارليل أحد أوائل كتّاب "العصر الحديث" الذين اهتموا بالقيادة. وفي الواقع، يُمكننا تتبع تطور دراسات القيادة في العصر الحديث، الذي شهد نهضة المجتمعات الصناعية، حتى وصولنا إلى محاضرات كارليل في عام (1840). في هذه المحاضرات، تجلى انبهاره بـ "عظماء" التاريخ، مما أدى إلى تهميش دور الأفراد العاديين ليصبحوا مجرد "إضافات" بلا قيمة. كانت القيادة مقتصرة على الرجال، وكانت بطولية وفردية، مع معايير محددة في توجهها وطبيعتها. كانت تعتمد على الامتثال للأعراف الثقافية، وكانت تشبه النماذج التي انتشرت في الحقبة الكلاسيكية وأوائل الحقبة الحديثة. وعلى الرغم

من مرور ما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وأكثر من قرن من البحث "الأكاديمي" في مجال القيادة، يظهر أننا لم نقترّب من التوافق على المعنى الأساسي للقيادة، ولا على إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو تنبؤها. (Grint,2010).

القيادة ظاهرة اجتماعية موجودة في كل مكان. وهي عملية شخصية يستطيع من خلالها شخص واحد التأثير في أنشطة الأفراد أو الجماعات (أي الأتباع) نحو تحقيق أهداف معينة في موقف معين عن طريق الاتصال. وقد حاول عديد من العلماء في العصر الحديث وضع تعريف للقيادة، ووفقاً لـ (Bass,1999,a) إن تعريف القيادة يرتبط بالغرض المتعلق بمحاولة تعريفها. ويمكن النظر إليها على أنها عملية جماعية، أو سمة من سمات الشخصية، أو فن الحث على الرضا، أو ممارسة التأثير، أو نوع معين من الفعل أو السلوك، أو شكل من أشكال الإقناع، أو علاقة قوة، أو أداة لتحقيق الأهداف، أو النتيجة. وأوضح كوترمان (Kotterman، 2006) أن القيادة هي عملية يؤثر بها الشخص في مجموعة من الأفراد، ويوجههم لإنجاز الغايات والأهداف المنشودة، فهي المقدرّة على إلهام الآخرين، وإيجاد رؤية واضحة، ووضع الأهداف والسعي لتحقيقها من خلال متابعة الأفراد وتنسيق جهودهم.

ويُعد ماكس ويبر (Max Weber)، عالم الاجتماع الألماني، المذكور في (Epley,2015)، أول من قدم مفهوم القيادة الكاريزمية كجزء من تحليله الأوسع لأنواع المختلفة من السلطة والقيادة.

فقد حدّد (Weber) ثلاثة أنواع مثالية من السلطة: السلطة التقليدية، والسلطة القانونية العقلانية، والسلطة الكاريزمية. إذ تعتمد السلطة الكاريزمية، وفق ويبر (Weber) على الصفات الشخصية للفائد. فلا يستمد القادة الكاريزماتيين سلطتهم من التقاليد أو الشرعية، بل من الخصائص والصفات الشخصية غير العادية التي يجدها أتباعهم مقنعة وملهمة. وغالبًا ما يتمتع هؤلاء القادة بشخصية مغناطيسية، وصفات استثنائية، ومقدرة على إنشاء اتصال عاطفي قوي مع أتباعهم. وأشار ويبر إلى قوة السلطة الكاريزمية وفعاليتها في التغيير الاجتماعي والسياسي إلا أنها يمكن أن تكون غير مستقرة، لأنها تعتمد

بشكل كبير على الصفات الشخصية للقائد والارتباط العاطفي مع أتباعه، فقد تضعف السلطة إذا فقد القائد جاذبيته أو إذا تضاعل إيمان التابعين بالقائد.

بشكل عام كان لمفهوم ماكس ووبر للقيادة الكاريزماتية تأثير كبير في دراسة القيادة وفهم ديناميكيات السلطة والتأثير، مما أدى إلى تعدد الدراسات المتعلقة بالقيادة، أنواعها وأنماطها.

### أنماط القيادة

تعد أنماط القيادة متنوعة، ولا يمكن تصنيفها ببساطة إلى أنماط جيدة أو سيئة. كل نمط لديه مزايا وعيوب، واختيار النمط المناسب يعتمد على شخصية القائد ومهاراته الشخصية، فضلاً عن خصائص الأفراد الذين يقودهم. كما يتأثر اختيار النمط بشكل كبير بطبيعة العمل والبيئة التنظيمية. والقائد الناجح هو الذي يتمتع بمرونة كبيرة والمقدرة على تكييف نمط القيادة استناداً إلى تغير الظروف وأهداف المهمة التي يطمح إلى تحقيقها. إذ يدرك أن النمط الذي يكون مناسباً في موقف معين أو بيئة عمل معينة قد لا يكون مناسباً في سياقات أخرى. وعلى الرغم من تنوع أنماط القيادة إلا أنه تم اختزالها في خمسة أنماط أساسية وعلى النحو الآتي:

#### 1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership Style

وتسمى أيضاً "الاستبدادية"، وهي شكل متطرف من أشكال القيادة، إذ يتمتع القادة بسلطة كاملة على العاملين، فالقائد يمتلك السيطرة المطلقة، ولا يشارك أعضاء الفريق بأية قرارات، بل يتخذ القرارات بناءً على أفكاره وأحكامه. إن فائدة القيادة الاستبدادية هي أنها فعالة بشكل لا يصدق. يتم اتخاذ القرارات بسرعة، ويمكن أن يبدأ العمل على تنفيذ تلك القرارات على الفور. ومن حيث العيوب، فإن معظم العاملين يشعرون بالاستياء من التعامل معهم بهذه الطريقة، ولا يفسح هذا النمط المجال للإبداع، لأنه يسير وفق قواعد محددة، وغالبًا ما يتم استخدام القيادة الاستبدادية بشكل أفضل في حالات الأزمات، عندما يجب

اتخاذ القرارات بسرعة ودون معارضة، ويُعد هذا النمط مثالًا في الأماكن التي يؤدي فيها الخطأ إلى عواقب وخيمة، ويؤثر في السلامة والأمن، كالجيش مثلًا (Northouse,2007).

## 2- أسلوب القيادة الديمقراطية التشاركية Democratic/Participative Leadership Style

وهي نمط القيادة التي يُسمح فيها لجميع أعضاء الفريق بالمشاركة بمناقشة الأفكار، وصنع القرارات، وحل المشكلات، مع احتفاظ القائد بحق اتخاذ القرار النهائي. وهناك فوائد عديدة للقيادة الديمقراطية التشاركية، إذ يميل أعضاء الفريق إلى الحصول على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ويكونون منتجين لأنهم أكثر مشاركة. ويساعد هذا الأسلوب أيضًا على تطوير مهارات العاملين، ويسهم في إنشاء بيئة إبداعية تتنوع فيها الأفكار، وتشجع على الابتكار، ويشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من شيء أكبر وذو معنى. ويكمن خطر القيادة الديمقراطية في أنها قد تتعثر في المواقف التي تكون فيها السرعة أو الكفاءة أمرًا ضروريًا، لأنَّ عملية صنع القرار تعتمد على التشاور بين مجموعة من الأفراد، وهذا يشكل عائقًا في الأزمات والظروف التي تحتاج إلى قرارٍ سريع (Choi,2007).

## 3- أسلوب قيادة عدم التدخل Laissez-faire leadership Style

وتُسمى أيضًا "القيادة القائمة على التفويض، وهي عكس النمط الأوتوقراطي تمامًا، إذ يفوض القائد إلى أعضاء الفريق جميع المسؤوليات، ويترك لهم الخيار وحرية التصرف واتخاذ القرارات، ويُعَيَّب دور القائد، ولا يشارك مباشرةً في صنع القرار، لكنه يزود الفريق بالموارد والمشورة، إذا لزم الأمر. ويمكن أن يكون أسلوب القيادة هذا فعالاً إذا كان القائد يراقب الأداء ويقدم تعليقات لأعضاء الفريق بانتظام. فالميزة الرئيسية لقيادة عدم التدخل هي السماح لأعضاء الفريق بقدر كبير من الاستقلالية. ويُعد هذا النمط فعالاً مع الأشخاص المحترفين والمؤهلين، والجديرين بالثقة والذين لا يحتاجون إلى التوجيه، لأن الحافز والدافع نابع من داخلهم. ومن أهم سلبيات هذا النمط هو الثمن الباهظ الذي سوف تدفعه المنظمة في حال لم يتم اكتشاف مواطن الخلل من البداية؛ مما يؤدي إلى تفاقمها (Goodnight,2011).

#### 4- أسلوب القيادة التفاعلية Transactional Leadership Style

طرحت هذه النظرية في عام 1970 من قبل جيمس ماكجريجور بيرنز ( James McGregor Burns)، المذكور في (Mccleskey,2014) وتقوم على أساس العلاقة المتبادلة بين القادة والتابعين؛ إذ تتضمن القيادة التفاعلية أو التبادلية إعطاء العاملين شيئاً مقابل امتثالهم وقبولهم للسلطة، عادةً ما يكون ذلك في شكل حوافز مثل زيادة الأجور أو زيادة الدرجة أو المرتبة الوظيفية. وفي هذا الأسلوب من القيادة، لا يشجع القائد العاملين على التصرف بشكل خلاق، فالقائد يعمل ضمن اللوائح والقيود لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يسعى لتغيير الأشياء، فهو يميل إلى المقاومة الشديدة للتغيير، ويراقب أداء جميع العاملين بناءً على أهداف وغايات محددة تم تحديدها مسبقاً لهم.

#### 5- أسلوب القيادة التحويلية Transformational Leadership Style

القيادة التحويلية هي واحدة من أساليب القيادة الأكثر إلهاماً التي تسهم في إحداث تغيير إيجابي لمن يتبعونها. والقائد التحويلي هو المُلهم والقُدوة لأتباعه، والمشجّع والمحفز لهم باستمرار، يسعى إلى تعزيز قيمهم الشخصية، وتعميق شغفهم وإيمانهم والتزامهم برؤية المنظمة لتحقيق أهدافها، ويحرص على تطويرهم، ويحثهم على أن يكون اهتمامهم الأساسي متعلقاً بمصلحة المنظمة التي ينتمون إليها والتركيز على غرس شعور الثقة والولاء بنفوس أعضاء الفريق، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، والابتعاد عن النمط القسري، مما يرفع من مستوى المؤسسة، ويزيد من نسبة الإنتاج. وعليه فيمكن القول إن هذا النمط يعتمد على مبدأ التشارك والتعاون بين القائد وأتباعه. وتشمل القيادة التحويلية أربعة مكونات مختلفة وفق الأنموذج الذي طوره برنارد باس (Bernard Bass) الوارد في ( Bass & Riggio,2006) وهي كالتالي:

1- التأثير المثالي (Idealized Influence): يشير إلى المقدرة على تحفيز التابعين والهامهم من خلال تقديم نموذج إيجابي يمكن للفريق الاستفادة منه. ويتعين على القائد أن يكون قدوة تحفيزية، يلهم التابعين بأخلاقياته وقيمه.

2- الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration): يركز على تحفيز التنمية الفردية لكل فرد في المجموعة. ويعتني القائد التحويلي بمتطلبات التابعين واحتياجاتهم بشكل فردي، ويشجعهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

3- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): تشير إلى المقدرة على تكوين رؤية جذابة ومحفزة للمستقبل. ويستخدم القائد التحويلي الرؤية لتحفيز التابعين، مما يجعلهم يتجاوزون التحديات ويعملون نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

4- التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): يتعلق بتحفيز التفكير الإبداعي وتحدي التابعين للتفكير خارج الصندوق. ويشجع القائد التحويلي على الابتكار ويعزز التفكير الذي يسهم في تطوير المنظمة وتحسين أدائها.

هذه العناصر الأربعة معًا تشكل إطارًا للقيادة التحويلية، إذ يهدف القائد إلى تحقيق التحولات الإيجابية في التابعين وتعزيز الأداء الشخصي والجماعي.

### القيادة الإلهامية:

مع وجود عديد من التحديات والضغوط برزت الحاجة الى وجود أنماط قيادية جديدة، كالقيادة الإلهامية والتي عادةً ما تعد جزءًا من القيادة التحويلية، وفي اقتراحه لمفهوم القيادة التحويلية، قدم باس (1999)، (Bass) المعنى الدقيق لمكونات القيادة التحويلية الأربعة. إذ يظهر أن مفهوم "القيادة الملهمة" هو أمر أساسي بالنسبة للمكونات الثلاثة الأخرى. والقيادة التحويلية، بحكم طبيعتها، تدور حول التحول الذي

يقابل بمقاومة التغيير. وهذا يجعل من الضروري للقادة التحويليين تطوير المقدرة على التغلب على المقاومة من خلال إلهام الناس، وإثارة "القبول العاطفي"، والحماس، وتنمية الالتزام.

وفي هذا الصدد، يرى بعض الباحثين أن القيادة التحويلية تطغى عليها القيادة الملهمة، والقائد الذي يعتمد على القيادة التحويلية غالبًا ما يعد القيادة الإلهامية وسيلة لتحقيق التحول وتعزيز الأداء، إلا أن بعض العلماء يعدونها مختلفة عن القيادة التحويلية ويقترحون القيادة الملهمة (الإلهامية) كنظرية قيادة قائمة بذاتها. إن القيادة الملهمة هي نهج للقيادة مع التركيز على الإلهام، وتحفيز التابعين وتحقيق التغيير الإيجابي وتحسين الأداء من خلال تطوير علاقات إيجابية وبناء رؤية مشتركة (Lee,2014). والإلهام في اللغة هو: إيقاع شيء في القلب يطمئن له الصدر، يَخُصَّ اللهُ به بعضَ أصفِيائه. والإلهام ما يُلقَى في القلب من معانٍ وأفكار، (مجمع اللغة العربية، 2011).

وذكر هوسكينس (Hoskins,2011) الإلهام أنه نقطة دخول للقيادة. وهو النفس الذي يحافظ على الطاقة اللازمة للقيادة الجيدة. ومن خلاله، يكون القائد إيجابيًا، وصادقًا في أفعاله وتعبيراته. إن القيادة الملهمة، تنتج أشخاصًا أكثر إبداعًا وتحفيزًا والتزامًا، سواء في القادة أنفسهم أم في أولئك الذين يعمل معهم القائد الملهم. ومن وجهة نظر هيوجز (Hughes,2010)، القيادة الإلهامية تتميز بنمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة والمؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل.

وأشار دي بري (DePree,2011) إلى اعتماد القيادة الناجحة على السمات الشخصية والسلوكية المتمثلة في الشعور باحتياجات التابعين، والاستشعار البيئي، والرؤية الاستراتيجية، وتحمل المخاطر الشخصية، والسلوك غير التقليدي. هذه السمات تُمكن القائد من التأثير على أتباعه وتحفيزهم للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل. في حين توصل تود تراش وأندرو إليوت المشار

اليهما في (Hedges,2017) إلى أن الإلهام عبارة عن ذروة تجمع عديد من المكونات معا، أولها السمو الذي يتمثل في المقدرة على الرؤية المتخطية للحدود العادية من أجل اكتشاف احتمالات جديدة. وثانيها الدافع المتمثل في التحفيز والرغبة في تطبيق الأفكار وتحسينها. وثالثها التقبل لأي تأثير خارجي يولد الإلهام في داخل الفرد.

وبين سينك (Sinek,2011) أن القادة والمنظمات الملهمة لديهم إحساس واضح ومحدد بـ "السبب"، وهو الهدف الأعمق والاعتقاد الذي يدفع أفعالهم. ويمكن تلخيص أفكار سينك حول الإلهام على النحو الآتي:

يعتقد سيمون سينك أن القادة الملهمين يبدأون بتحديد وتوصيل "لماذا"، أي السبب الأساسي لوجودهم والقيم التي يمثلونها. هذا الإحساس بالهدف هو ما يلهم الناس للمتابعة والدعم والتفاعل مع القائد. فعندما يبدأ القادة بـ "لماذا"، فإنهم يتواصلون مع جمهورهم أو موظفيهم على المستوى العاطفي، ويتجاوز هذا الارتباط الفوائد العملية ("ماذا" و"كيف") ليصل إلى المعتقدات والقيم الأساسية التي تتردد صداها لدى الناس. هذا النهج يبني أتباعاً أقوياء ومخلصين ويؤدي إلى ولاء ومشاركة حقيقية. فضلا عن ذلك، يؤكد سينك على أهمية التواصل المستمر حول "السبب" للحفاظ على الإلهام والثقة. عندما يفهم كل فرد داخل المنظمة الهدف ذاته ويؤمن به، فإن ذلك يؤدي إلى شعور مشترك بالتوجيه والتحفيز. يرى سينك أن القادة والمنظمات التي تبدأ بـ "لماذا" هم أكثر قابلية لتحقيق النجاح على المدى الطويل لأن لديهم أساساً متيناً من الإلهام والغرض الذي يتجاوز المكاسب قصيرة المدى. بشكل عام، فإن وجهة نظر سينك حول الإلهام في القيادة متجذرة في فكرة أن القادة والمنظمات التي تحركها الأهداف من المرجح أن تحفز العمل وتلهمه، ويؤكد أن هذا النهج يؤدي إلى نجاح أكثر ديمومة.

## عناصر القيادة الإلهامية:

من يبحر في صفات القيادة الإلهامية يجدها عنصراً أساسياً لكثير من أنواع القيادات كالقيادة التحويلية، ويجدها جزءاً لا يتجزأ من عديد من نظريات القيادة، إلا أنها تتفرد في وجود أربعة عناصر تشكل معا جوهر القيادة الإلهامية وهي كالآتي وفق فيسر (Feser,2016).

القيادة الإلهامية تعد مجموعة من الأنماط السلوكية. القائد الملهم يقود الناس من خلال الأفعال وأنماط السلوك التي تجعل القيادة الإلهامية مهارة قابلة للتعلم يمكن لأي شخص تعلمها من خلال الوعي والقصد والممارسة المستمرة. وتتضمن القيادة الإلهامية الأنماط السلوكية التي تخاطب الدوافع الداخلية، القيم والعواطف الحقيقية للآخرين. فالقائد الملهم يناشد قيم الأفراد أو يثير عواطفهم أو كليهما في الوقت ذاته. القيادة الإلهامية موجهة نحو الهدف. إذ تعمل على صياغة التزام الاتباع لمسار العمل.

وتتضمن القيادة الإلهامية أنماط السلوك التي تمكن الناس مثل تحديد الأهداف، والتفويض، والمساءلة أو تقديم الملاحظات. فلا معنى للإلهام ولا قيمة له إذا لم يتم منح الأفراد حرية التصرف بناءً على طاقتهم واتجاههم.

هل القائد الإلهامي (يولد) أم أنه (يصنع) أم هو مركب من كليهما؟ وكيف يمكن للمنظور البيولوجي

أن يسهم في تفسير القيادة الإلهامية؟

من الموضوعات المثيرة للجدل في مجال القيادة هل القادة يولدون أم يصنعون؟ وهذا سؤال محوري دائم في مجالات علم النفس وعلم القيادة، هناك بعض القوى الأساسية التي يبدو أنها تعمل على تطوير القادة وتؤدي دوراً مهماً في تكوين القادة الإلهامين، وهي كالآتي كما أشار إليها بينتيللا ( Penttilä, 2021):

العوامل الوراثية والتي تؤيد نظرية القادة يولدون: تظهر أن الوراثة تؤدي دوراً مهماً في كل من الذكاء والطاقة الجسدية وجوانب أخرى مثل الذكاء العاطفي. وهناك بعض الأبحاث تشير إلى أن بعض السمات

الشخصية والمقدرات القيادية قد تكون مرتبطة بعوامل وراثية. وقد يكون هناك بعض المقدرات الطبيعية التي تجعل بعض الأفراد أكثر مقدرة على أن يكونوا قادة إلهاميين. أما العوامل البيئية والتربية والتي تؤدي نظرية القادة يصنعون: إذ يُعد التأثير البيئي والتربوي أمرًا مهمًا. فالخبرات والتحفيز والتعلم يمكن أن تؤدي دورًا كبيرًا في تطوير صفات القيادة الإلهامية.

وأشار جونسون وآخرون (Johnson, Vernon, McCarthy, Molson, Harris & Jang, 1998) إلى أن الاختلافات الفردية في سمات الشخصية تكون وراثية بدرجة متوسطة إلى عالية، ويترتب على ذلك أنه إذا كانت هناك اختلافات موثوقة في سمات الشخصية بين القادة وغير القادة، فقد يكون هناك عنصر وراثي لهذه الاختلافات الفردية. بشكل عام، يبرز تكوين القائد الإلهامي (الكاريزمي) كنتيجة تفاعل معقد وتداخل متكامل بين الوراثة والبيئة والثقافة والعوامل الاجتماعية والبيولوجية، إذ يتشكل القائد المميز بقدراته الفريدة من خلال هذا السياق المعقد.

### الإلهام وعلم الأعصاب:

هل يمكن للعلامات البيولوجية أن توفر وجهات نظر جديدة حول الأداء القيادي؟ وكيف يمكن للمعايير البيولوجية التنبؤ بالسلوك القيادي في مختلف المهام المتعلقة بالقيادة؟

تتيح الأبحاث في الجينات والتغيرات البيولوجية فهمًا أفضل للتفاعل بين العوامل الوراثية والبيئية في تشكيل الصفات القيادية، في عام 1998، نشر دانييل جولمان Daniel Goleman، المشار إليه في جولمان وبوياتز (Goleman & Boyatzis, 2008) في مقاله الأولى عن الذكاء العاطفي والقيادة، والتي حاول فيها الإجابة عن سؤال ما الذي يصنع القائد؟ وما علاقة مفهوم الذكاء العاطفي في القيادة؟ ومن خلال دراسة ما يحدث في الدماغ في أثناء تفاعل الناس، تم الكشف عن حقائق دقيقة حول ما يجعل القائد ملهمًا. الاكتشاف البارز هو أن بعض الأشياء التي يفعلها القادة على وجه التحديد، مثل إظهار التعاطف والتناغم مع مزاج الآخرين تؤثر في كيميائهم وأدمغتهم أتباعهم. إذ وجد الباحثون

أن ديناميكية القائد والتابع ليست حالة عقليين مستقلين (أو أكثر) يتفاعلان بوعي أو بغير وعي مع بعضهما بعضاً، بل إن العقول الفردية تصبح، بمعنى ما، مندمجة في نظام واحد ( Goleman & Boyatzis,2008).

تؤدي العواطف دوراً مهماً في الإلهام، ويشعر القادة الملهمون بالعواطف القوية حول قضيتهم ويحثون الناس على التصرف، فالقادة الملهمون غالباً لديهم المقدرة على التفاعل مع الآخرين على مستوى العواطف، وهذا ما يسمى بالتفاعل العاطفي هو المكون الحاسم في الإلهام. وأشار (Boyatzis,2012) أن القادة الإلهاميين يمتلكون أيضاً دوائر عصبية أكثر تماسكاً، أي أن أجزاء مختلفة من دماغهم مرتبطة ببعضها بعضاً، بخلاف غيرهم من القادة، هذا "التماسك" يحدث عندما يكون الجزء الأيمن والأيسر من الدماغ في حالة تناسق أكبر، أي يتم تنشيطهما في الوقت ذاته، ويؤكد أن زيادة "التماسك" تؤدي إلى قائد أكثر شمولية وأصاله يتمتع بشخصية كاريزمية، شخص ينفذ ما يقوله.

وأشار أرفي وآخرون ( Arvey, Wang, Song, Li, & Day 2014 ) إلى صفات تم التوصل إليها من قبل مجموعة من الباحثين من جامعة ولاية أريزونا، وجدوا السمات المميزة لوظائف دماغ القادة الفعالين باستخدام مخططات كهربية الدماغ لـ (50) فرداً من كبار القادة في مناصب إدارية متنوعة. وتوصلوا إلى أن تماسك الدماغ الأمامي الأيمن يتنبأ بالكاريزما السلوكية للقادة، كما يراها الأتباع. ويرتبط نشاطه، وفقاً لهؤلاء الباحثين، بالتحكم العاطفي، والبصيرة والتفكير "بالصورة الكبيرة". ويعتقد الباحثون أن تعزيز التماسك الجبهي الأيمن قد يساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر مرونة وبصيرة عند الموازنة بين الاهتمامات المتعددة في تكوين شخصية أكثر اجتماعية.

في أبحاث القيادة، هناك وعي متزايد بالحاجة إلى دمج المعرفة من العلوم الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية من أجل إيجاد تفسيرات جديدة وأكثر ملاءمة للقيادة. لقد أظهرت التجارب المخبرية أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من هرمون التستوستيرون يميلون إلى إظهار أداء أفضل في

المهام المعرفية عند تعيينهم في أدوار قيادية. بينما يميل الأفراد الذين يعانون من انخفاض هرمون التستوستيرون إلى الأداء بشكل أفضل في الأدوار التي تتميز بالمتابعة. كما ارتبط التستوستيرون بشكل إيجابي بالمكانة المحققة ولكن فقط للقادة ذوي الكورتيزول المنخفض الذين من المرجح أن يشغلوا مناصب رفيعة المستوى، في حين يشغل المديرون التنفيذيون ذوو مستويات منخفضة من التستوستيرون والكورتيزول مناصب منخفضة المكانة. وُزعم أيضا أن ارتفاع هرمون التستوستيرون إلى جانب انخفاض الكورتيزول قد يكون سمة مميزة للأفراد الأقوياء، على الأقل بالنسبة للقادة الذكور. فضلا عن ذلك، أظهرت التجارب أن تغيرات الكورتيزول والتستوستيرون مرتبطان بنتائج المساومة، والتي لها أيضا صلة بمواقف القيادة في المفاوضات التنافسية وألعاب المساومة، وتم ربط زيادات هرمون التستوستيرون بأرباح أعلى، وتحسين نوعية العلاقات، ولكن فقط عند وجود انخفاض في الكورتيزول ( Moe, Strand, ) (Karp, & Norbom, 2021).

التساؤل الآن: هل يمكننا تطبيق النتائج العصبية على تنمية المهارات القيادية؟

وفقا لأبويرون (Aboiron, 2022) أدت أبحاث علم الأعصاب إلى تطوير تقنيات جديدة لتنمية المهارات القيادية بشكل فعال، فضلا عن إدراك تأثير الجهاز العصبي على الأنماط السلوكية القيادية الملهمة، وبالتالي، تعزيز تطوير القادة القادرين على تحفيز الآخرين بشكل أكبر. وعلى الرغم من وجود جانب مظلم فيما يتعلق بالقيادة، كما أشار كل من هاوس وهول (House & Howell, 1992) إلى أن الأبحاث تتيح فهمًا أفضل لدور الدماغ في إنتاج سلوك قيادي فعال واستكشاف كيف يمكن استخدام الدماغ نفسه لتطوير إمكانات القيادة المثالية بشكل أفضل. قد تكون هذه المعرفة مفيدة للمؤسسات التي تبذل جهودًا كبيرة لتحديد القيادة وتحسينها دون إغفال الآثار الأخلاقية والمعنوية للعمل الموجه نحو الربط بين علم الأعصاب والقيادة.

## أبعاد القيادة الإلهامية:

هناك عدة عوامل تميز القادة الإلهامين عن القادة غير الإلهامين،

وفقا لغرينبيرغ وبارون (Greenberg & Baron,2003) إذ يتمتع القادة الملهمون بنزاهة لا تنتزع، هم قدوة يحتذى بها. لديهم رؤية واضحة وقادرون على إيصالها بشكل فعال. فضلا عن ذلك، فإنهم يظهرون التعاطف والرحمة، ويتفهمون احتياجات أتباعهم وتطلعاتهم من خلال تعزيز الشعور بالهدف والانتماء، وهم قادرون على تحفيز الأفراد لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وفقاً لماكس فيبر (Max Weber) المشار إليه في شامير وهاول (Shamir & Howell,1999)، يمتلك القادة الملهمون عقلية النمو ويسعون باستمرار إلى تحسين الذات وتشجيع الآخرين على فعل الشيء نفسه. إنهم يعترفون بقيمة وجهات النظر والتجارب المختلفة، وهذه الصفات تولد حضوراً مغناطيسياً يلهم الآخرين لاتباعوا أنموذجهم ويقتدوا به، مما يجعلهم عوامل تغيير معترف بها.

من منظور لافجروف وفيريوني (Lovegrove & Vrioni, 2010)، إن القادة الملهمين ليسوا مجرد محفزين أو أيقونات كاريزمية، بل هم أشخاص موهوبون في اتخاذ قرارات جيدة باستمرار. هم قادرون على استيعاب مجموعة واسعة من المعايير وتشكيلها في استراتيجيات ذات رؤية. يقودون كما يقود قادة الأوركسترا السيمفونية، فيلهمون المواهب المحيطة بهم لتحقيق نتائج غير عادية. يمتلك القادة الملهمون تأثيراً كبيراً في كل من يدخل مجالهم، ويعطون معنى للطريقة التي يدير بها الأفراد حياتهم، ويمكن العثور عليهم في كل أنواع البيئات؛ سواء كان ذلك في المنزل كوالد، أو في مجتمع ديني أو خيرى، أو حتى في السياسة والأوساط الأكاديمية (Lakshmana, 2015).

في سياق القيادة الأكاديمية، تتمثل الوظيفة الرئيسة للقائد التربوي في تحسين البيئة المدرسية من خلال تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة، ومساعدة الآخرين والتأثير فيهم، والمشاركة في صنع القرار. يختلف مصطلح القائد التربوي وما يعنيه على نطاق واسع، إذ لا يحمل القادة التربويون الألقاب ذاتها في جميع

المدارس. مثلاً، يمكن أن يُعرف القائد التربوي بمدير المدرسة، أو قائد الصف، أو المدرس، أو المعلم المرشد، أو المتخصص، أو رئيس القسم (Wenner & Campbell, 2017).

وتعني القيادة التربوية أن المديرين قادرين على قيادة التغيير، ويتحملون مسؤولية توجيه تطوير المدرسة وتحسينها، وإلهام زملائهم في اتجاه التغيير لتحقيق أهداف المدرسة. هم يشجعون التحسين الأكاديمي، ويدعمون الآخرين في جهودهم لتحقيق التطوير الأكاديمي (Harris, 2003).

وأشار جوسانوف وبافلوفيتش، (Jošanov & Pavlović) أن أسلوب القيادة لمدير المدرسة يؤثر بشكل كبير في رضا المعلمين. ولمديري المدارس الذين يركزون على الناس في قيادتهم تأثير إيجابي في إلهام المعلمين، إذ تتناول مستويات الإلهام دوافع الأشخاص الداخلية وقيمهم وعواطفهم. والقيادة الملهمة بوصفها عملية تأثير اجتماعي، هي تبادلية تستمد القوة من خلال إيصال رؤية مقنعة ومشاركة تستثمر عاطفة الفريق، وهي نهج القيادة الأكثر فاعلية عندما تحتاج المنظمات إلى التغيير والتحسين على نطاق واسع (Aldridge & Fraser, 2008).

وفقاً لما سبق ذكره ترى الباحثة أن القيادة الإلهامية هي أسلوب قيادي يشكل جزءاً مهماً من كل نوع من أنواع القيادة. قد يتبنى القائد الملهم أنماطاً مختلفة من القيادة اعتماداً على ما يتطلبه الموقف، دون التضحية أبداً بالجانب الملهم من نهجه، فالأمر يتعلق باستخدام الأساليب الصحيحة في الوقت المناسب. في بعض الحالات، يكون النهج التوجيهي للغاية هو المطلوب، وفي حالات أخرى، تتطلب المواقف اتباع نهج أقل توجيهياً، إذ يتم تشجيع العاملين على أخذ زمام المبادرة والدفع من أجل التغيير بأنفسهم. تدور القيادة الإلهامية في جوهرها، حول إيجاد طرق لتعزيز إمكانات الأفراد، وإلهامهم لدفع أنفسهم وتحقيق المزيد والوصول إلى تلك الإمكانيات. ولكن النتيجة هي نفسها دائماً، إذ يطور الأشخاص ثقة أكبر فيما يمكنهم القيام به، ويطبّقون هذه الثقة بطريقة تعيد المنظمة التي يعملون بها. لذا فالعلاقة بين القادة الإلهامين والأفراد هي علاقة قوية وحيوية تستند إلى التواصل الجيد، وتحقيق الأهداف المشتركة

بكفاءة وفاعلية. عندما تكون هذه العلاقة قائمة على أسس مستدامة من الثقة والاحترام، يصبح من الممكن تحقيق نتائج استثنائية وبناء علاقات جيدة داخل الفريق أو المؤسسة.

## 2.1.2 المحور الثاني: الفاعلية الإدارية Administrative Effectiveness

يعتمد قياس نجاح المدير والمؤسسة التي يقودها على نظام شامل يتم من خلاله تقييم أداء المديرين والمنظمات من خلال مجموعة من المعايير من ضمنها الفاعلية الإدارية. وتعريف الفاعلية الإدارية علمياً نسبي، وقد يختلف باختلاف تصور المقيّم لها. فلم تحظ الفاعلية الإدارية بتعريف موحد، وأخذ عديد من الباحثين يعرفون الفاعلية من منظور المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

### المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) Classical school

تعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات أهمها الإدارة العلمية:

**الإدارة العلمية:** رأسها فريدريك تايلور، وأتباعها يركزون في تحديد معنى الفاعلية الإدارية على الجوانب المادية لتحقيق الفاعلية، دون أي اعتبار للجوانب النسبية والسلوكية. وقد ظهرت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، التي تعد أساساً لتحقيق الفاعلية من خلال بحثها الدؤوب عن آليات فاعلة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة. لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، إذ كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حده حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، لقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، وعده أساساً مهماً في الإدارة، إذ يؤكد على أن العامل لن ينتج

بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل (Schachter, 1989).

### المدرسة السلوكية: Behavioural school

يرى أنصار المدرسة السلوكية أن الفاعلية الإدارية تشير إلى نهج إداري يعد أفراد المؤسسة عوامل رئيسة في تحقيق الأهداف المؤسسية. وبدأ هذا النهج من دوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) الذي تأثر بأفكار ماسلو ودراسات الهوثورن لألتون مايو، إذ لاحظ وجود فئتين من المديرين، الفئة الأولى تنطبق عليها نظرية X، إذ يُعد الأفراد كسالى بطبيعتهم ويحتاجون إلى توجيه مستمر، والفئة الثانية تنطبق عليها نظرية Y، إذ يُفترض أن الأفراد فعّالون بطبيعتهم ومتحمسون للعمل، وقادرون على تحمل المسؤولية وتطوير أهداف المنظمة. هذه الفئة تحتاج من الإدارة التحفيز وتوفير بيئة ملائمة لتطوير مقدراتهم دون الحاجة إلى رقابة مباشرة (Heil & Stephens, 2000).

أما فريدريك هرتزبيرج (Herzberg) فقد طور نظريته المسماة "نظرية الاتجاهين" التي تركز على تحفيز العاملين عبر تلبية احتياجاتهم الهرمية مما يعزز الأداء. هذه النظرية تفرق بين عوامل الصيانة التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، والعوامل التحفيزية التي تسهم في الرضا الوظيفي وتحسن الأداء (Gardner, 1977).

وتقوم نظرية ماسلو كما ورد في ستويانوف (Stoyanov, 2017) على فكرة أن الإنسان يملك سلسلة من الاحتياجات الأساسية التي يسعى لتحقيقها، وتنظم هذه الاحتياجات في تسلسل هرمي من خمسة مستويات. وفي سياق الإدارة، أشار ماسلو إلى أهمية تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين مثل الأمان، والانتماء، والتقدير كطريقة لتعزيز الفاعلية الإدارية. هذه الاحتياجات تتضمن الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، التقدير، وأخيراً تحقيق الذات.

أما إلتون مايو (Mayo) فقد اختبر "تأثير الإنسان في العمل" إذ ركز على التأثير النفسي للبيئة العملية في أداء العاملين ورفاهيتهم. وأظهرت تجاربه أن تحسين العلاقات الإنسانية والتواصل بين الإدارة والعاملين يزيد من الإنتاجية (Smith, 1987).

يُفسر أصحاب النظريات السلوكية الفاعلية الإدارية من خلال اهتمام القادة والمديرين بالاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين وتوفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. الفاعلية تكمن في انسجام العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وتناغم العلاقة بين الأفراد والجماعات والرؤساء، وسيادة روح التفاهم والتعاون لتحقيق الأمان الوظيفي (Isomura, 2020).

### المدارس الحديثة Modern schools

تتنوع وجهات نظر المدارس الحديثة في تفسيرها للإدارة. على عكس النظريات الكلاسيكية التي اشتهرت بصرامتها وجمودها، ركزت النظريات الحديثة على فهم جوانب نفسية واجتماعية للعاملين داخل المنظمات، ودراسة تأثير أفكارهم، ومشاعرهم، واتجاهاتهم في أداء التنظيم. وجاءت نظرية النسق التعاوني لشرنبرنارد Barnard كمثال للمدارس الحديثة التي تعبر عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة، هذا التعاون تؤدي فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية. يعطي شرنبرنارد أهمية للتنظيم غير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، وأهمية التدريب والإعداد للقادة داخل المنظمة (Valentinov & Roth, 2021).

بناءً على ما سبق، نرى أن مصطلح الفاعلية، والكفاءة من أكثر المصطلحات ارتباطا بالسلوك التنظيمي والإداري، فمنذ عهد تايلور الملقب بأبي الإدارة العلمية إلى أنصار المدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة، بذلت التيارات الفكرية المتنوعة أقصى ما لديها في تحديد ومحاصرة معنى الكفاءة والفاعلية وحدودهما،

وغالبًا ما يتم استخدام الفاعلية والفعالية بالتبادل، وهذا هو السبب في أنها تبدو مربكة في بعض الأحيان. ولكن عندما يتم استخدام كلمة "فاعلية" في أغلب الأحيان، فإنها تمدنا بمعلومات حول مدى جودة إنجاز "شيء ما"، الفاعلية Effectiveness تعني القيام بالأشياء "الصحيحة doing the right thing"، ومدى تحقيق النتائج أو الأهداف لتحقيق التأثير المطلوب، في ظل الظروف العادية أي الظروف غير الخاضعة للرقابة كما هو الحال في المختبر. أما الفعالية Efficacy هي إنجاز الأمور، والمقدرة على إحداث التأثيرات المطلوبة، وتتعلق بتحقيق النتائج المرغوبة تحت ظروف مثلى. في حين تعني الكفاءة Efficiency القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة Efficiency is doing the thing right والأكثر اقتصاداً. إنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، فالكفاءة تتعلق بتقليل هدر الموارد (Burches & ) .

Burches,2020

ترتبط الفاعلية بالقيادة، بينما ترتبط الكفاءة بالإدارة. لذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت ورقابة ومتابعة. وعندما تكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح للأهداف. إن الفاعلية تجعل الأمور في نصابها الصحيح. وهي مقياس للجودة، وبما أن الجودة غالبًا ما تكون مصطلحًا نوعيًا، فإن المقياس الحقيقي للفاعلية هو الرضا. (Junarso,2009).

والفاعلية لغة: هي مصدر صناعي مركب من صيغة اسم فاعل، ومعناه التأثير والجدوى والنتيجة الصادرة من الفعل. وهي العلاقة بين الأشياء المحققة وبين كمية المدخلات المستخدمة، (مجمع اللغة العربية،2011).

## الفاعلية الإدارية: Administrative Effectiveness:

يعد برنارد (Barnard, 1968) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيس للفاعلية، إذ أوضح أن فاعلية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

الفاعلية وكما أفاد آدمز (1963)، المشار في بيسونج (Besong, 2014) تعني المقدرة على تخطيط وتنظيم وتنسيق عديد من الطاقات الاجتماعية المتضاربة في منظمة واحدة ببراعة شديدة. وهي تعادل الإنجاز، ويمكن تحديدها بأنها خطة مقترحة مسبقاً ويتم إنجازها لاحقاً ولكن خلال فترة زمنية محددة. وأشار إيبايا (1996) الذي استشهد به بيسونج (Besong, 2014) في دراسته للفاعلية، أن الفاعلية هي جزء من الوظيفة التي يتولاها شخص ما، وهي مجموعة من المسؤوليات المحددة، التي يتحملها شخص محترف في بيئة ما.

وذكر روبنس وكولتر وديكنزو (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017) أن الفاعلية الإدارية تشير عادة إلى مقدرة المديرين والقادة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وهذا ينطوي على الاستخدام الحكيم للموارد، وإنجاز المهمات والأهداف، والنجاح الشامل للمنظمة. في حين أشار دراكر (2002)، (Drucker) إلى أن الفاعلية الإدارية تدور حول المقدرة على إدارة الموارد بكفاءة واستراتيجية، واتخاذ قرارات سليمة، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وغالباً ما يتم وصف الإداريين الفاعلين بأنهم أفراد يظهرون مهارات قيادية قوية، وتواصل فعال، ومقدرة على التكيف، والالتزام بالتحسين المستمر.

وأوضح ستانفيلد (Stanfield, 2009) أن فاعلية القائد تعني أن يتمتع بالصدق والنزاهة خاصة عندما يعلم أن لا أحد يراقبه، وأن عليه فعل الشيء الصحيح عندما يكون من الأسهل بكثير فعل الشيء الخاطئ. والقادة لا يتواجدون في مجتمعات القمة فحسب، بل يوجد بعض من أفضلهم في وظائفهم في المصانع،

والمدارس، وفي أماكن أخرى غالبًا ما نتجاهلها. فالقيادة الفاعلة هو ما يفعله القادة الملهمون من القاعدة إلى القمة.

وفي نطاق القيادة التربوية، عدّ بيفيرج (Beverage،2003) أن الفاعلية الإدارية تتمثل في مقدرة قيادة المدرسة ومهاراتها وكفاياتها في القيام بالأعمال والممارسات والأدوار التي يتوقع منها القيام بها بشكل صحيح خلال إدارتها للمدرسة، سواء أكانت في المجال الإداري أم الفني أم الاجتماعي بهدف إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة.

أما البدري (2001) فقد أوضح أن الفاعلية الإدارية للمدرسة هي المقدرة على تفعيل إدارتها ومقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، وإنها تعتمد على ما يمتلكه الإداري من مقدرات ومهارات يستطيع توظيفها في المواقف الإدارية لقيادة المدرسة، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان.

وعرفها حريم (2016:35) بأنها "مقدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".

ولكي يكون الفرد فاعلاً بشكل معقول، لا يكفي أن يكون ذكياً، أو أن يعمل بجد، أو أن يكون واسع المعرفة، ولا يتطلب الأمر أيضاً مواهب خاصة، أو كفاءة خاصة. لقد أشار دراكر (Drucker، 2018) إلى أنه خلال عمله لمدة خمسة وأربعين عاماً كمستشار مع عدد كبير من المديرين التنفيذيين في مجموعة واسعة من المنظمات، أنه لم يصادف شخصاً "طبيعياً" واحداً ولد فاعلاً. كان على جميع الأشخاص الفاعلين أن يتعلموا كيف يكونوا كذلك، وكان عليهم جميعاً أن يمارسوا الفاعلية حتى تصبح عادة. وجميع الذين عملوا على جعل أنفسهم مديريين تنفيذيين فاعلين نجحوا في القيام بذلك. إذن يمكن تعلم الفاعلية، ويجب تعلمها أيضاً، إذ بدون الفاعلية لا يوجد أداء، بغض النظر عن مقدار الذكاء والمعرفة المستخدمة في العمل، وعن عدد الساعات التي يستغرقها العمل.

## مهارات المدير الفاعل:

تختلف مهارات المدير الفاعل اعتمادًا على السياق وطبيعة المجال الذي يعمل فيه، ولكن بشكل عام، يمتلك المسؤولون الفاعلون مزيجًا من المهارات الشخصية والتنظيمية والاستراتيجية. وفيما يأتي بعض المهارات الأساسية التي ترتبط غالبًا بالمسؤولين الفاعلين كما لخصها كاتز (Katz،2009):

1- مهارات القيادة: المقدرة على إلهام الفريق وتحفيزه من خلال المقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وامتلاك الرؤية لوضع أهداف واضحة وتوجيه المنظمة نحوها.

2- مهارات الاتصال: التواصل الشفهي والكتابي الفعال، والاستماع النشط لفهم احتياجات أعضاء الفريق واهتماماتهم. فضلا عن التواصل الواضح والشفاف حول الأهداف والتوقعات التنظيمية.

3- مهارات حل المشكلات: التفكير التحليلي لتقييم المواقف وتحديد الحلول، وإيجاد أساليب مبتكرة لمواجهة التحديات، والمقدرة على التكيف مع المواقف غير المتوقعة والتعلم من النكسات.

4-المهارات التنظيمية: إدارة الوقت لتحديد أولويات المهام، والوفاء بالمواعيد النهائية، وتفويض المسؤوليات لأعضاء الفريق المناسبين، والاستخدام الكفء للموارد لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

5-مهارات التعامل مع الآخرين: بناء العلاقات مع أعضاء الفريق والزملاء وأصحاب المصلحة، حل النزاعات لمعالجة القضايا والحفاظ على بيئة عمل إيجابية، فضلا عن الذكاء العاطفي لفهم الآخرين والتواصل معهم.

6- التخطيط الاستراتيجي: الرؤية طويلة المدى والمقدرة على تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتوافقة مع مهمة المنظمة وأهدافها.

7-المقدرة على التكيف: المرونة في التنقل عبر التغيير، والاستعداد للتعلم والتكيف مع التقنيات والمنهجيات الجديدة.

8-الإدارة المالية: مهارات إعداد الميزانية لتخصيص الموارد بشكل فعال، ومحو الأمية المالية لفهم التقارير المالية وتفسيرها.

9- الخبرة التقنية: الكفاءة في استخدام التكنولوجيا والبرامج ذات الصلة بالمهام الإدارية، والوعي بالتقنيات الناشئة التي يمكن أن تفيد المنظمة.

10-بناء الفريق: المقدرة على بناء وقيادة فرق متنوعة وعالية الأداء، والتعرف إلى نقاط القوة الفردية داخل الفريق والاستفادة منها.

تسهم هذه المهارات بشكل جماعي في فاعلية المسؤول في إدارة الأفراد والموارد والعمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية. والقادة الذين يطبقون هذه الأساليب يكتسبون سمات معينة إذ يجدون أنفسهم مع عاملين أكثر سعادة. لذا، هناك عدة فوائد نتيجة الانضباط في القيادة منها: تهيئة بيئة عمل مستقرة، والوضوح بشأن ما هو مهم، وزيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين. هناك مقولة مفادها أن الأشخاص يتركون المديرين وليس الشركات. في كثير من الحالات، يمكن إرجاع الموظف الساخط إلى مدير غير منضبط. وعلى الرغم من أنهم ليسوا العامل الوحيد، إلا أن المديرين لهم تأثير مباشر في الرضا الوظيفي العام وأداء العاملين (Vojta, 2010).

ويمكن للقائد أن يصبح أكثر انضباطاً في قيادته كما وضحت كابور (Kapur, 2020) في النقاط الآتية:

-إدارة الوقت: تطبيق الجداول الزمنية، وعدم المماطلة، واحترام وقت الآخرين.  
-التركيز: تحديد أولويات المهمات، والتخطيط، وتقسيم الأهداف طويلة المدى إلى خطط قصيرة المدى.

- التفاعل: التواصل بوضوح ودقة بانتظام مع جميع الأفراد.  
- الموقف الإيجابي: توليد الطاقة، ومشاركة رؤية القائد، وتوحيد الفريق والسعي لتحقيق التميز.

- المثابرة: التقدم بالصبر والتصميم على الرغم من العقبات.
  - المسؤولية: تحمل الملكية النفسية لأي شيء يلتزم به القائد.
  - الاتساق: معاملة الناس بالطريقة ذاتها وتوفير بيئة يمكن التنبؤ بها.
- لا تعد أي من هذه الأشياء صعبة، ولكنها مجتمعة يمكنها إنشاء قائد يرغب أي شخص في اتباعه.

### سمات القيادة الفاعلة:

القيادة والإدارة الفاعلة لا تتعلقان بالمسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة. إنما بطريقة العمل، والطريقة التي يحمل بها الشخص نفسه هي التي تجعله قائداً. يمكن تعلم القيادة، ويمكن للمرء الانتقال إلى الأدوار القيادية من خلال اعتماد هذه السمات الأساسية: (Humphrey, 2013).

\_ الاعتراف والتقدير ومنح الفضل لإلهام العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، إذ يعبر القادة العظماء علناً عن تقديرهم.

\_ الاستماع الفعال: يجب على القائد الجيد أن يظل متناغماً مع ما يحدث مع فريقه لاتخاذ قرارات مستنيرة. وأن يكون القائد عظيماً يعني أن يكون متواصلاً عظيماً، والمتواصلون العظماء يستمعون، ويحافظون دائماً على التواصل البصري، واستخدام الإشارات المرئية مثل الإيماء لإظهار الاستماع بصدق.

\_ التواصل بشكل فعال: يعد التواصل بوضوح وإيجاز ولباقة مهارة قيادية حاسمة. يتضمن التواصل مشاركة المعلومات القيمة، وطرح الأسئلة الذكية، وتوضيح سوء الفهم. ويتواصل القادة أيضاً من أجل إلهام العاملين وتحفيزهم وتنشيطهم.

\_ إظهار الالتزام: لا أحد يحب العمل مع قائد غير ملتزم أو ضمن فريق غير ملتزم. من المرجح أن يكتسب القائد الملتزم ثقة فريقه. إن التزام القائد يمكن أن يساعد في تعزيز روح الفريق القوية التي من شأنها أن تميز الفريق المتميز عن الفريق المتوسط.

- \_\_ احتضان الفشل: الفشل جزء من النجاح، والقادة الجيدون لا يخجلون من الفشل بل يستخدمونه كفرصة للنمو. إن فهم لحظات الفشل أمر مفيد لأنه يشجع الفريق على التحسين والابتكار من خلال الاعتراف علناً بإخفاقات القائد ومشاركة كيفية تطوره في كل موقف.
- \_\_ الاستثمار في مستقبل الفريق: تعد خطة التقدم الوظيفي الواضحة أمراً ضرورياً للعاملين، إذ يعمل القائد الجيد على إيجاد فرص قيادية لهم.
- \_\_ القيادة بالتعاطف: إن التعاطف هو المقدرة على رؤية المواقف وفهمها من وجهات نظر مختلف العاملين. إن القيادة الرحيمة توجد مكان عمل آمن نفسياً إذ لا يخشى العاملون مناقشة الموضوعات الصعبة.
- \_\_ التصرف بموضوعية: قائد الفريق الناجح هو قائد موضوعي يمكنه فهم نقاط مختلفة من الحجة أو المناقشة في أثناء الوصول إلى حلول موجهة نحو الهدف. ويتخذ القادة الموضوعيون أيضاً قرارات عادلة تتناسب جيداً مع الفريق بأكمله، وليست مبنية على تفضيلات أو عوامل أخرى.
- \_\_ القيادة بالقدوة: إن أفضل طريقة لبناء المصداقية وكسب احترام الآخرين هي أن يكون القائد قدوة يحتذى بها إذ يظهر السلوك الذي يريد أن يتبعه الناس. القائد الذي يطلب كثيراً من فريقه، يجب أن يكون أيضاً على استعداد لوضع معايير عالية لنفسه، إذ تساعد مواءمة كلماته وأفعاله على بناء الثقة وجعل الفريق أكثر ميلاً إلى اتباعه.
- \_\_ مشاركة الرؤية: يمكن للقادة الذين يتمتعون بإحساس قوي برؤية المنظمة والمقدرة على توصيل هذه الرؤية بشكل فعال أن يساعدوا في زيادة مشاركة العاملين ودفن المنظمة إلى الأمام.
- \_\_ لا شك أن خصائص الفاعلية الإدارية وسماتها تنبثق من خصائص المدير والقائد الفاعل، فالمدير الذي يمتلك خصائص وميزات ومهارات إدارية فان ذلك ينعكس على إدارته وتصبح أكثر فاعلية.
- وقد حدد (ميددين وشافير، 2005) عددا من السمات التي تجعل المدير فاعلا وهي على النحو الآتي:

1- المقدرة على بلورة روح الفريق والعمل التعاوني الذي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية لدى المؤسسات.

2- المقدرة على احداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات واستثمار الفرص المتاحة.

3- الميل الى تكوين اتجاه إيجابي والمقدرة على التخطيط الجيد والاعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.

### كيف يمكن تحسين الفاعلية الإدارية؟

• لقد وضع هاركافي (Harkavy، 2020) إطارا سماه بالمنظورات السبعة الذي يسهم في تحسين

رؤية القائد فيما هو أبعد من معرفته وخبرته للحصول على المنظور اللازم لتحسين فاعلية

القيادة. وفيما يأتي المنظورات السبعة التي يمكنها تحقيق قيادة أكثر فاعلية.

المنظور الأول: الواقع الحالي: يجب على القادة أن يثبتوا أقدامهم بقوة في الواقع الحالي. إذا لم يكن لديهم المقدرة على التعامل مع أعمال اليوم، فلن يتمكن القادة من إدارة الفرص والتحديات الحالية وقيادتها بشكل فعال.

المنظور الثاني: الرؤية: يجب على القادة أن يروا ما هو أبعد من اليوم. يجب عليهم أن يرسموا صورة واضحة ومقنعة للمستقبل، صورة تغري الآخرين بالمشاركة الكاملة والعمل معًا لتكوين شيء مميز.

المنظور الثالث: الرهانات الاستراتيجية، يضع القادة رهانات استراتيجية لسد الفجوة بين واقعهم الحالي ورؤيتهم. يدفع هذا النشاط مؤسساتهم إلى السير قدما بكل وضوح وثقة.

المنظور الرابع: الفريق: القادة الفعالون يعرفون أنهم لا يرون كل شيء. يجب عليهم رؤية العمل من منظور فريقهم، عادةً عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة لفهم التحديات والفرص الفريدة التي تواجه الفريق بشكل أفضل.

المنظور الخامس: الزبون: عند التعامل مع المؤسسة، يجب أن يعرف القائد من هم الزبائن، ولماذا يقدرون منتجاً أو خدمته، وما احتياجات أعمالهم الحالية والمستقبلية.

المنظور السادس: الدور: ما القيمة الفريدة التي يضيفها القائد إلى مؤسسته؟ يجب أن يتعلم القائد كيف يركز طاقته على الأنشطة المخصصة له فقط، ويمكن القيام به، إما في أثناء تفويض الآخرين أو تنمية مقدرتهم على التعامل مع المسؤوليات الإضافية.

المنظور السابع: الدخيل: يحتاج القادة إلى تحدي تفكيرهم ووجهة نظرهم من خلال شخص خارجي. مثل هذه المدخلات غير المتحيزة يمكن أن توسع نطاق التفكير، وتحدد النقاط العمياء، وتمدده إلى ما هو أبعد من منطقة الراحة الخاصة بالفرد.

بناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن القادة الفاعلين لديهم المقدرة على الهام الآخرين ويؤثرون فيهم، ويمتلكون المقدرة على حل المشكلات والاستعداد للمغامرة. هم يتمتعون بوعي الذات وضبط النفس ولديهم نظام خاص يمكنهم من اتخاذ قرارات حكيمة وسليمة بشأن أي موضوع. وهذا لا يقتصر فقط على تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية، بل يمتد أيضاً ليشمل المقدرة على التواصل الفعال، والحفاظ على خطوط اتصال مفتوحة وواضحة، مما يسهل تبادل المعلومات والأفكار والآراء بينه وبين الآخرين. فضلاً عن مقدرته على إيجاد بيئة عمل داعمة ومثمرة تشجع على التعاون والإبداع والاحترام المتبادل بين الموظفين. وهذه الأساليب والأدوار تسهم بشكل كبير في تحسين معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

### 3.1.2 المحور الثالث: العلاقات الشخصية Interpersonal Relationships:

بناءً على ما توصل إليه علماء الاجتماع، إن أي مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر من الأفراد تحكمهم وجود علاقات وتفاعل بينهم، ويتأثرون ببعضهم بعضاً. وقد يكون هذا التفاعل بين الأطراف لفظياً أو غير لفظي مثل تبادل الابتسامات وتعابير الوجه، وهذا التفاعل يجعل بعض العلاقات

مستقرة من خلال المحافظة على أعضاء المجموعة كوحدة واحدة وهيكل مستقر يشتركون في أهداف محددة (Greenberg & Baron,2003).

وأشار دووك (Duck، 1998) إلى أن العلاقات البينشخصية تعبر عن الصلة الفعّالة أو العميقة بين الأفراد أو المجموعات، إذ تتسم بالتلاحم والتعارف، وتتفاوت في المدى الزمني من فترة محددة إلى دائمة. ويمكن أن يكون هذا الارتباط مبنياً على الحب، أو الاستدلال، أو التضامن، وتختلف طبيعته حسب السياق، سواء أكان ذلك في إطار الأسرة، أم القرابة، أم الصداقة، أم بيئة العمل، أم الأندية، أم الحي السكني، أم حتى دور العبادة.

وذكر بورشر (Borcher،1999) أن العلاقات البينشخصية هي الاتصال الذي يجري بين شخصين يعرف كل منهما الآخر منذ فترة زمنية محددة، وتتسم هذه العلاقة بوجود صلة قرابة بينهما.

وفي منظور (Aydin & Hicdurmaz، 2017) هي علاقة تبادلية بين الأفراد، إذ يعتمد استمرارها وتطويرها على تصوراتهم وتوقعاتهم لها. تتألف هذه العملية من التفاعل المستمر، إذ يلعب كل فرد دوراً في تشكيل الطبيعة والاتجاه الذي تسلكه العلاقة. ورأها ديفيتو (Devito، 2018) بأنها مجموعة المشاعر والعواطف والأفكار المتبادلة بين شخصين وجها لوجه خلال فترة زمنية محددة. وهي التفاعل الاجتماعي والعاطفي المتبادل بين فردين أو أكثر في بيئة ما، وتدل على ارتباط وثيق بين الأفراد الذين يشتركون في الاهتمامات والأهداف المشتركة (Gui & Sugden، 2005).

ويمكن القول إن العلاقات البينشخصية تحدث بين أشخاص يعرفون بعضهم بعضاً منذ مدة زمنية معينة، ويتمتعون بصلات قريبي بينهم، ويتصلون فيما بينهم باستخدام قنوات اتصال مختلفة، ويتلقون تغذية راجعة مباشرة من بعضهم بعضاً بخصوص هذا الاتصال (Jackson–Dwyer,2013).

وأكد مانغهام (Mangham، 1990) على أن الأشخاص الأكثر نجاحاً يديرون حياتهم الاجتماعية بشكل أفضل مقارنة مع الأشخاص الأقل نجاحاً. فالجميع بحاجة إلى تعلم مهارات التواصل بصرف

النظر عن المستوى التعليمي أو مستوى الدخل أو المهنة أو السن، مهارات تمنح الثقة بالنفس والمقدرة على التخفيف من القلق عند ملاقة الآخرين.

ويركز مفهوم العلاقات الإنسانية على دفع الأفراد للعمل بروح معنوية من خلال إشباع حاجاتهم ورعايتهم، وإشراكهم في المسؤوليات وصنع القرار، مما ينمي العمل الجماعي، ويعمق شعور الولاء والانتماء، ويحقق أهداف المنظمة، (الجحني، 2006).

إن العلاقات البنّيشخصية في مكان العمل لها تأثير كبير في الأشخاص، وتعد العلاقات عالية الجودة بمثابة قنوات رئيسة ينخرط الأعضاء من خلالها في سلوك التعلم الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وتسمح للأعضاء بتبادل مزيد من المعلومات والأفكار المتغيرة التي تعد فعالة لإنشاء ومشاركة حلول للمشكلات وطرق جديدة لتحسين عمليات العمل ونتائجه. إذ تساعد المقدرات والتجارب الشخصية للعلاقات عالية الجودة على تحديد الخصائص التي تجعل العلاقة صحية بين شخصين (Dutton & Heaphy, 2003).

ووفقاً لما أشار إليه (Carnegie، 2011) المشار إليه في عبوي (2006)، تتميز العلاقات الصحية بمجموعة متنوعة من المهارات التي تميز سماتها الوظيفية. ويُفهم مستوى مقدرة العلاقة على استيعاب المشاعر الإيجابية والسلبية كمقدرة استيعابية عاطفية. فالعلاقات ذات الجودة العالية يمكن أن تتحمل مزيداً من التنوع في التعبير عن المشاعر بين الأفراد، وارتفاع درجة الاتصال التي تعبر عن مدى انفتاح العلاقة على أفكار جديدة، والمقدرة على التكيف مع التغييرات مما يسمح للأفراد بالتفاعل بطرق مختلفة وتحمل التوترات.

## الغرض من العلاقات البينشخصية:

يكمُن الغرض الأساسي للعلاقات البينشخصية في إقامة تواصل فعال ومثمر بين الأفراد، وتعزيز التفكير الإيجابي، وبناء مجتمع صحي، وتقديم فرص للتعلم والنمو، فضلاً عن تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، التي تسهم في بناء شبكة دعم اجتماعية قوية، توفر الدعم العاطفي والنفسي للأفراد إذ تمنح هذه العلاقات الأفراد شعوراً بالانتماء إلى مجموعة أو مجتمع، مما يعزز الشعور بالأمان والراحة النفسية (Boiko, Mitichkina, Petrenko, & Chubova, 2024).

## مراحل العلاقات البينشخصية:

تمر العلاقات البينشخصية عادةً بمراحل مختلفة في أثناء تطورها، وتختلف هذه المراحل في المدة والشدة، باختلاف الثقافات والظروف العامة، ولا تتبع كل علاقة النمط ذاته. وفي سياق المدارس، يمكن للعلاقات الشخصية أن تمر بمراحل مختلفة أثناء تطورها. وفيما يلي المراحل النموذجية في العلاقات البينشخصية داخل البيئة التعليمية وفقاً لما أشار إليه باندلي (Bandelli, 2008):

- 1- التعرف: في هذه المرحلة، يتعرف الأفراد على بعضهم بعضاً. يمكن أن يكون ذلك عبر اللقاءات الرسمية أو غير الرسمية، مثل الاجتماعات الفردية أو الاجتماعات الجماعية.
- 2- التأقلم: في هذه المرحلة، يبدأ الأفراد في التأقلم مع بيئة العمل وثقافتها. يمكن أن يكون هناك تكيف مع الطريقة التي يتم بها العمل والتعامل مع الزملاء.
- 3- بناء الثقة: تحتاج العلاقات الناجحة في العمل إلى الثقة. يتم بناء الثقة عبر الوقت من خلال الالتزام بالوعود، والصدق، والاحترام المتبادل.
- 4- التعاون: عندما يزيد مستوى الثقة، يصبح من الأسهل للأفراد التعاون سويًا. ويمكن أن يتمثل ذلك في العمل المشترك على المشاريع أو حل المشكلات المشتركة.

5- فهم متبادل: يزيد فهم الأفراد لبعضهم بعضاً بمرور الوقت، ويصبحون أكثر حساسية لاحتياجات بعضهم بعضاً وتوقعاتهم.

6- الاعتراف والتقدير: يؤدي التقدير والاعتراف دوراً مهماً في تعزيز العلاقات في العمل. عندما يُقدر الأفراد عن جهودهم وتحقيقاتهم، يشعرون بقيمتهم ويزدادون رغبة في الإسهام بشكل إيجابي.

7- التفاعل المستمر: العلاقات الناجحة تتطلب التواصل المستمر والتفاعل. ويمكن أن يشمل ذلك الاجتماعات الدورية، وتبادل الأفكار، وتقديم الدعم في الأوقات الصعبة.

8- تعزيز روح الفريق: في هذه المرحلة، يتم تعزيز روح الفريق والانتماء إلى الفريق. ويشعر الأفراد بالانتماء إلى المجموعة ويكونون على استعداد للتعاون بشكل فعال.

تسلط هذه المراحل الضوء على الطبيعة الديناميكية للعلاقات الشخصية في المدارس، مع التركيز على الديناميكيات المتطورة بين المدير والمعلمين، وكذلك بين الطلبة والمعلمين. إذ تؤثر جودة هذه العلاقات بشكل كبير في تجربة المدرسة الشاملة وتسهم في تكوين بيئة تعليمية إيجابية.

#### العوامل المؤثرة على العلاقات البيئشخصية:

تتأثر العلاقات البيئشخصية بمجموعة من العوامل التي تشكل نسيجاً دقيقاً من التفاعلات الاجتماعية. تعد الثقة والاحترام أساسيتين في بناء العلاقات الناجحة، ولكن هناك عوامل أخرى تؤدي دوراً حيوياً في تشكيل قاعدة قوية لبناء علاقات صحية ومستدامة، يكون فيها الأفراد متوافقين مع بعضهم بعضاً بعيدين عن الصراعات وسوء الفهم في العلاقة، كما أشار إليها ساندراراسان وكالاياراسان

(Sundrarasan & Kalaiyaran,2019) وهي على النحو الآتي:

1- التواصل: يؤدي التواصل دوراً محورياً في جميع أنواع العلاقات سواء أكانت شخصية أم مهنية. ويحتاج الأفراد إلى التواصل مع بعضهم بعضاً بشكل فعال من أجل فهم أفضل وبشكل منظم من

خلال وسائل الاتصال المختلفة. وفي العلاقات المهنية، يجب على الزملاء التواصل بشكل جيد من أجل ترابط أفضل ووضوح الأفكار.

2- الأمانة: الصدق هو الأصل، والشفافية مهمة في العلاقات، ولكل مشكلة حل دون اللجوء للكذب.

3- الهدوء: عدم المبالغة في رد الفعل خاصة على الأشياء التافهة في العلاقات.

4- التسامح: يحتاج الفرد إلى أن يكون أكثر تسامحاً في العلاقات. إن القتال على قضايا صغيرة هو أمر أحمق ويجعل الوضع أسوأ.

5- الابتسامة: وكما يقولون "الابتسامة هي منحنى يجعل كل شيء مستقيماً، ولها دور كبير في تعزيز العلاقات البينية وتحسين التفاعل بين الأفراد، وتنقل إشارة إيجابية تعزز فهم الآخرين لمشاعرنا وتولد جوّاً من الراحة والأمان.

6- الوقت: يؤدي الوقت دوراً مهماً في العلاقات، ويجب على الأفراد قضاء وقت ممتع مع زملائهم في العمل لتعزيز الروابط فيما بينهم.

**دور العلاقات البينشخصية في المدارس:**

يُنظر إلى المدرسة بأنها مؤسسة اجتماعية، يوجد فيها معلمون وإداريون ومتعلمون وأنواع عديدة من الموظفين. والروابط والعلاقات بين موظفي المدرسة متنوعة ومتعددة الأوجه. بمجرد فهم هذه العلاقات والروابط والاعتراف بها بشكل عام من قبل الموظفين، ستكون المدرسة قادرة على العمل بنجاح أكبر.

## تحسين العلاقات بينشخصية في العمل:

لا تسير جميع العلاقات بينشخصية كما نتمنى. في بعض الأحيان، نحتاج إلى اكتساب مهارات لتحسين التعامل مع الآخرين في العمل عن طريق تطبيق بعض الإجراءات، وهي كالاتي وفقا ل ريغان وبيرشيد (Berscheid & Regan,2016):

1. أن يكون الشخص مستمعا متعاطفا، إذا لم يكن أعضاء الفريق قادرين على إظهار التعاطف فيما بينهم، لن يكونوا قادرين على التواصل وفهم بعضهم البعض.
  2. الاعتراف بنقاط القوة لدى أعضاء الفريق: يجب الجميع أن يشعروا بالتقدير والاعتراف، خاصة فيما يتعلق بمهارات أو نقاط قوة محددة. إذا كان المدير يواجه مشروعا أو موقفا صعبا، بإمكانه طلب نصيحة أحد أعضاء الفريق الذي يعرف أنه قوي في هذا المجال.
  3. تعزيز بيئة العافية في العمل: إذا لم يشعر أعضاء الفريق بأن عافيتهم تمثل أولوية أو أن حدودهم يتم احترامها، فإن معنوياتهم تنخفض بشكل كبير وسيكون من الصعب عليهم تعزيز العلاقات الشخصية داخل بيئة عملهم.
  4. جدولة أنشطة الفريق خارج العمل: التأكد من جدولة أنشطة بناء الفريق التي تعزز علاقات الموظفين. إذ أن جدولة أنشطة بناء الفريق ضرورية لتنمية ديناميكية الفريق والحفاظ عليها.
- لقد ارتبط مفهوم القيادة الإلهامية والفاعلية الإدارية بشكل وثيق بالعلاقات بينشخصية، فهناك صفة مميزة تفصل بين القادة الفاعلين والقادة غير الفاعلين، وهي مهارة العلاقات بينشخصية. المديرون الملهمون يعملون على بناء علاقات بينشخصية قوية. فعندما يكون المدير في وضع جيد فهو يعزز الموقف الإيجابي ويطوره، فيسود جو من الوئام والاحترام بين أفراد الفريق (Joyce,2007).
- لاحظ باس وريجيو (Bass&Riggio,2006) أن طبيعة العلاقات بينشخصية السائدة داخل الجماعة تؤثر بشكل كبير في مقدرتها على اتخاذ القرارات. فعندما تسود سمات مثل التسلط والعدوانية، فإن ذلك

يضع ضغطاً على الجماعة ويوجه قراراتها بشكل سلبي. بالمقابل، تسهم العلاقات البينشخصية القوية التي تقوم على التعاون والاحترام المتبادل في تحسين مقدرة الجماعة على اتخاذ قرارات إيجابية، والإسهام في تكوين تفاعل مثمر وبناء في مكان العمل.

بناء على ما سبق، ترى الباحثة أن العلاقات البينشخصية الجيدة بين مدير المدرسة والمعلمين تمكن مدير المدرسة من بناء الثقة المتبادلة التي تؤدي إلى تحسين التواصل. عندما يشعر المعلمون بالدعم والاحترام من قبل الإدارة، تزداد دافعيتهم للعمل بجدية، ويحرصون على ابتكار أساليب جديدة في التعليم تعمل على تعزيز بيئة تعليمية إيجابية وفاعلة. كما أن العلاقات القوية تسهم في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فاعلية، وتساعد في إيجاد جو يسوده التناغم والانسجام، مما ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة وتميز الطلبة.

## 2.2 ثانياً: الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وهي القيادة الإلهامية، الفاعلية الإدارية لمديري المدارس، والعلاقات البينشخصية بين المديرين والمعلمين. ويتم استعراض الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث بدءاً بالدراسات الأجنبية ثم العربية.

### 1.2.2 المحور الأول: القيادة الإلهامية Inspirational Leadership

#### أ- الدراسات الأجنبية Foreign Studies

دراسة هدسون (2013) Hudson بعنوان:

"What makes school leaders inspirational and how does this relate to "

mentoring? (ما الذي يجعل قادة المدارس ملهمين وكيف يرتبط ذلك بالتوجيه) ."

هدفت الدراسة إلى التوصل للسمات والممارسات الملهمة التي توجه قادة المدارس والموجهين لإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي، "النظرية المجردة" وقد تم جمع بيانات من (25) معلمًا من ذوي الخبرة في استراليا. تضمنت البيانات عينات عمل ومناقشات جماعية مركزة مسجلة صوتيًا واستبانيا. وأظهرت النتائج أن قادة المدارس الملهمين هم أولئك الذين لديهم أهداف تنظيمية (على سبيل المثال، صاحب رؤية، وهدف موجه، ومبتكر، وتحفيزي)؛ ويمتلكون المهارات المهنية مثل المعرفة والتواصل والاعتراف بإنجازات الآخرين؛ كذلك لديهم سمات شخصية (مثل النزاهة والاستماع النشط والاحترام والحماس وودود). كما توصلت النتائج إلى أن هناك تآزر قوي بين التوجيه والقيادة الملهمة. وتم عدّ القادة ملهمين عندما يعبرون عن الرؤية والأهداف التنظيمية، ويتمتعون بالمهارات المهنية ويظهرون سمات الشخصية.

دراسة إبراهيم وآخرون (2014) Ibrahim, et. al., بعنوان "

Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards the organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis

"هل يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في التزام المعلمين تجاه المنظمة ومهنة التدريس وتعلم الطلبة؟" سعت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير القيادة التحويلية كدافع ملهم، وتحفيز فكري في التزام المعلمين تجاه المنظمة (المؤسسة)، ومهنة التدريس، وتعلم الطلبة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واختيار عينة مكونة من (1014) معلمًا يعملون في (27) مدرسة ثانوية في ساراواك/ ماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري هي أهم العوامل التي أسهمت في التزام المعلمين بمهنة التدريس، فضلًا عن أن الدافع الملهم كان العامل الرئيس في كفاءة المعلمين وخبرتهم في التدريس.

دراسة مولينبيرغ وآخرون (2017) Molenbergh, et. al., بعنوان

The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective- oriented language and shared group membership

"علم الأعصاب للقيادة الملهمة: أهمية اللغة ذات التوجه الجماعي وعضوية المجموعة المشتركة". سعت الدراسة إلى فحص آليات العقل الحاكمة لعملية القيادة الملهمة، وفهم تأثير القادة الفاعلين في تحفيز تابعيهم من خلال تقديم رؤى مستقبلية جاذبة وذلك من خلال اختبار فرضيات أساسية مستمدة من نظريتي التحول والهوية الاجتماعية في مجال القيادة. شمل مجتمع الدراسة مؤيدي من الحزبين السياسيين الرئيسيين في أستراليا، وهم الليبراليين والعمال. وقد تكونت عينة الدراسة من (20) من أنصار الحزبين (الليبراليين والعمال). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي واستخدام تقنية التصوير بالرنين المغناطيسي، والتي تسمح برصد النشاط الدماغي في أثناء تلقي المشاركين لبيانات ملهمة وغير ملهمة. وقد اشارت النتائج إلى أن البيانات الملهمة ارتبطت بزيادة التنشيط في مناطق الدماغ المرتبطة بمعالجة المعلومات الدلالية. وأن البيانات الملهمة من قادة المجموعة كانت مرتبطة بتفعيل زيادة في مناطق معينة في الدماغ، بالمقابل، أظهرت البيانات أن العبارات غير الملهمة كان لها أثر في تفعيل القشرة الجبهية الوسطى من الدماغ، وهي منطقة ترتبط عادة بالتفكير حول حالة العقل الشخصي.

دراسة شويسلباور وآخرون (2018) Schuesslbauer, et. al., بعنوان

The goal paves the way: Inspirational motivation as a predictor of career

(الهدف يمهد الطريق: الدافع الملهم كمتنبئ بالمقدرة على التكيف المهني). حاولت الدراسة التحقق مما إذا كان الدافع الملهم يعزز المقدرة على التكيف المهني وما إذا كان التركيز الزمني المستقبلي للعاملين يتوسط هذا التأثير. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، إذ تلقى المستجيبون دعوة للمشاركة بالدراسة عبر البريد الإلكتروني، وعلموا أن موضوع الدراسة هو إدارة الحياة المهنية وأن الدراسة

تتكون من جزأين. في الجزء الأول، أكمل المشاركون مقاييس التحفيز الملهم، والتركيز الزمني المستقبلي. تم جمع البيانات حول المقدرة على التكيف المهني وأجاب (766) من أصل (1,149) موظفاً يعملون في مختلف المجالات المهنية في ألمانيا على استبيانين ضمن نقطتي قياس بفارق زمني حوالي ثلاثة أشهر. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الملهمين الذين ينقلون رؤية جذابة، والذين هم متفائلون بالمستقبل، والذين يظهرون الثقة في إمكانية تحقيق الأهداف المعلنة، يساهمون في تطوير المقدرة على التكيف المهني لأتباعهم. وأن الدافع الملهم يوجه تركيز الأتباع على المستقبل.

دراسة سميث وآخرون (2018)، Smith, et. al بعنوان

Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context  
(بحث اتصالات القائد الملهم في سياق رياضة النخبة) ". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإلهام لدى قائد الفريق الرياضي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي والذي تم تعزيزه من خلال جمع البيانات الكمية. تضمنت المرحلة الكمية اتخاذ ستة مقاييس للإلهام لتقييم استجابات المشاركين لمجموعة متنوعة من الخطب من القادة الرياضيين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة فرق رياضة الرجبي الحاصلة على تصنيف النخبة في بريطانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها (20) قائد فريق، وقد تم جمع بياناتهم من خلال المقابلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القائد الملهم يمتلك ست متطلبات رئيسية، تمثلت في الخطاب الملهم، وإظهار كيف يمكن للفريق أن يكون ناجحاً، وتكوين الوحدة داخل الفريق، احتضان حالات الضعف، الاتصال الفعال، وطلاقة الكلام. وتبين أن هذه المتطلبات تؤثر بشكل إيجابي في لاعبي الفريق.

دراسة بوجومجيت وآخرون (2018)، Poojomjit, et. al بعنوان

Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals:  
.Developing and Testing the Structural Relationship Model

(“مؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية: تطوير وأنموذج العلاقة الهيكلية واختباره”). حاولت الدراسة تحديد مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في تايلاند البالغ عددهم (24,326) مديراً ومديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها (660) مديراً ومديرة. وقد جمعت بياناتهم من خلال إستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات القيادة الملهمة، بما في ذلك الرؤية والثقة والحماس والتفاؤل، متوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند بدرجة كبيرة.

دراسة هاسيجا وآخرون (2019)، Hasija, et. al بعنوان

“A study of inspirational motivation by leader on employee engagement

”دراسة حول التحفيز الإلهامي من قبل القائد وتأثيره في مشاركة العاملين“. هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدافع الملهم (القائد) ومشاركة الموظف في كليات إدارة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (215) كلية مختلفة تدير برامج إدارة الأعمال. واستخدمت الإستبانة لتقييم نظرة أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق ببعض خصائص أسلوب القيادة لقائدهم. وقد أظهرت الدراسة أن أداء الكليات وتميزها يتأثر بشكل مباشر بقائد ملهم من خلال تعزيز الابتكار وإلهام العاملين وتحفيزهم وبالتالي تحسين التعلم التنظيمي. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التحفيز الملهم للقائد ومشاركة العاملين في معاهد الإدارة.

دراسة كاردانو (2019) Qardaku بعنوان

The Impact of Charismatic (Inspirational) Teachers in Building Positive Relationships with their Students .

“تأثير المعلمين الكارزماتيين (الملهمين) في بناء علاقات إيجابية مع طلبتهم“. حاولت الدراسة تحديد أثر ممارسات المعلم الملهم في بناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة في المدارس الألبانية، ولتحقيق أهداف

الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الدراسات التي بحثت عن العلاقة بين المعلمين الكاريزماتيين (الملمهين) وبناء العلاقات مع طلابهم. وبناء على الدراسات تبين أن المعلمين الكاريزماتيين (الملمهين) يمتلكون عديداً من المزايا لبناء علاقات إيجابية مع جميع الطلبة والحفاظ عليها، ولم يختلف ذلك باختلاف الجنس أو القطاع المدرسي أو المرحلة المهنية التي كانوا فيها معلمين ملهمين. هؤلاء المعلمون متعاطفون، ويفهمون طلبتهم، ويستجيبون لاحتياجاتهم، ويكيفون الدروس مع احتياجات الطلبة الفردية. كما تبين أن علاقتهم بالطلبة ديناميكية وأنهم يستثمرون بشكل كبير في هذه العلاقات.

دراسة بايس وباتروهو (2020) Paais & Pattiruhu بعنوان

Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and  
"employee performance

(تأثير الدافعية والقيادة والثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي وأداء الموظف). حاولت الدراسة البحث في تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي وأداء الموظف في مالوكو/ إندونيسيا. لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (155) موظفاً تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية. وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة ومن ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافعية العمل والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي ومعنوي في الأداء، ولكن لم تؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين. في حين أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة المحفز والملهم له تأثير كبير في الرضا الوظيفي للعاملين، إلا أنها لا تؤثر على الأداء.

دراسة بينو وآخرون (2021) Ybnu, et. al., بعنوان

The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of  
"Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju

(دور القيادة الملهمة في تحسين جودة العمل لموظفي مجموعة توماكاكا التعليمية في ماموجو سنغافورة) هدفت الدراسة إلى إجراء فحص لوظيفة القيادة الملهمة في تحسين كفاءة العمل في إدارة التعليم (ماموجو). ولتحقيق أغراض الدراسة، استخدم المنهج الوصفي. وتألقت عينة الدراسة من (90) موظفًا في إدارة تعليم مجتمع ماموجو، وتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات والاستبيانات وتحليل وثائق. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الملهمة لها تأثير حاسم في الابتكار الوظيفي، كما لها تأثير عميق وحيوي في مستوى الوظائف. فضلًا عن ذلك، وجد أن القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وكبير في جودة العمل في إدارة التعليم في مجتمع توماكاكا/ سنغافورة.

دراسة نيومان (2022) Newman بعنوان

What are the attributes of inspirational leadership? A case study of principals of four large high schools in Queensland.

ما خصائص القيادة الملهمة؟ دراسة حالة لمديري أربع مدارس كبرى في كوينزلاند". حاولت هذه الدراسة البحث عن التحديات التي يواجهها قادة المدارس في تحفيز المعلمين للمشاركة الفعالة في تحسين التدريس، وفهم أنماط السلوك التي يستخدمها مديرو المدارس لإلهام المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتم جمع البيانات عن طريق إجراء مقابلات مع مديري المدارس وخمسة من موظفيهم في كل مدرسة ومراقبة مديري المدارس خلال يوم عمل عادي لالتقاط تفاعلاتهم مع العاملين في السياق. وتم ترميز المقابلات للكشف عن أنماط الموضوعات، وذلك باستخدام التحليل الموضوعي للمحتوى، لتحديد سمات القيادة والعوامل الفرعية المرتبطة بها. وقد تم استطلاع آراء المعلمين العشرين الذين تمت مقابلتهم. كما تم استخدام التحليل عبر الحالات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في دراسات الحالة الأربع وتمت مقارنة البيانات الجماعية عبر طرق جمع البيانات. وكشفت نتائج تحليل البيانات أن المعلمين يتطلعون إلى مدير المدرسة لبناء الثقة من خلال إظهار الأدلة في أنماطهم السلوكية التي تشير إلى النزاهة والقوة والوضوح والتواضع بوصفها السمات الأكثر ذكرًا. وأكدت بيانات الاستطلاع

أن المعلمين في المدارس الأربع وجدوا أن كل سمة هي مهمة للقيادة الملهمة. وكان هناك اتساق في كيفية رؤية موظفي المدرسة للأدلة على سلوك مديرهم من حيث إظهار السمات الثلاث عشرة في تفاعلاتهم اليومية في المدرسة. وأظهرت بيانات الملاحظة أن مديري المدارس يستثمرون وقتاً كبيراً في الاستماع النشط وتدريب الموظفين لبناء مقدراتهم وتحقيق التوازن بين مستوى الدعم ومستوى التحدي. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود نمط عام واضح في جميع دراسات الحالة التي يلمها مديرو المدارس من خلال بناء الثقة، وإقامة العلاقات، وزيادة عدد الموظفين، وتوضيح الهدف.

دراسة شيرزتا (2022) Shrestha

An Inspirational Leadership among Teachers: Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. "

"القيادة الملهمة بين المعلمين: دراسة توضيحية متتابعة للأساليب المختلطة في البيئة المدرسية في نيبال". حاولت الدراسة استكشاف وجود القيادة الملهمة بين المعلمين في مقاطعة باجماتي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج النوعي والمنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة (502) من المشاركين في مدينتي Quan وQual. وأظهرت النتائج أن القيادة الملهمة تعمل على تشجيع المعلمين على الأداء العالي في العمل وبناء علاقات داعمة قوية بينهم. كما أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى القيادة الملهمة لدى المعلمين يعود إلى ترسيخ ثقافة الدعم والتقدير، والتفكير الابتكاري، والتحليل النقدي، وتنمية الارتباط العاطفي بالمدرسة. وهذا يعني أن علاقات التبادل الاجتماعي بين المعلمين وزملائهم في العمل كانت ملهمة للغاية. وكان المعلمون الملهمون أكثر رضاً وتحفيزاً والتزاماً تجاه المدرسة.

دراسة سيندي وآخرون (2022) Cindy, et. al., بعنوان

## Entrepreneurial Leadership: Inspiring Leadership Values in Building Excellent Vocational High Schools

(القيادة الريادية: إلهام القيم القيادية في بناء مدارس ثانوية مهنية متميزة) ". هدفت هذه الدراسة إلى البحث في القيم القيادية الملهمة في بناء مدارس ثانوية مهنية متفوقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من نوع دراسة حالة إذ تم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق ومراقبة المواد السمعية والبصرية. وأظهرت النتائج أن القيادة الملهمة هي أحد العوامل الرئيسة لبناء مدارس ثانوية مهنية متميزة. كما أشارت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب القيادي يؤثر بشكل كبير في مقدرة القادة على تحسين الأداء التنظيمي والتعامل مع التحديات التي تواجههم، وخلق بيئة مواتية للتغيير والابتكار.

### ب- الدراسات العربية

دراسة عواد (2015) بعنوان " تأثير القيادة الملهمة في الأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية، دراسة ميدانية". سعت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الملهمة في الأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية وتقييم أبعاد القيادة الملهمة التي يدركها العاملون بالشركة المصرية للاتصالات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها (306) أفراد من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وكانت أداة الدراسة إستبانة تحتوي الأبعاد الخمسة للقيادة الملهمة والمتمثلة في مقياس السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، ومقياس الثقة والاعتمادية، ومقياس المقدرة على التمكين، ومقياس الإنصات الجيد، كما شملت الأداة مقياس الانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة المقياس الكلي للأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعدها واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، في حين أن

باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في المقياس الكلي لأنماط السلوك المضادة للإنتاجية المتمثلة في (الاعتداء على الآخرين، والتخريب، وانحراف الإنتاج، والانسحاب، والسرقه). كما أشارت نتائج الدراسة إلى توافر نمط القيادة الملهمة من وجهة نظر الفرد، وهذا جعله يقيم رئيسه بشكل إيجابي من عدة جوانب كالحماس والحب وخدمة التابعين، مما دفع بالإفراد لتجنب تلك الأنماط السلوكية الضارة تنظيمياً مثل أنماط السلوك المضادة للإنتاجية.

دراسة الرميدي (2016) بعنوان "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، وتم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها (450) فرداً، وقد جمعت بياناتهم بواسطة إستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية كان بدرجة كبيرة بجانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ومعنوية وقوية بين بعد الثقة بالنفس والتهكم التنظيمي، وأن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنوياً وعكسياً في التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة.

دراسة الصويحي (2017) بعنوان "أثر القيادة الملهمة في تنمية المقدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي/ بنغازي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى توافر أبعاد القيادة الملهمة (المقدرة على تمكين العاملين، والانتماء والتوجيه، والثقة والاعتمادية)، في الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة الملهمة في تنمية المقدرات الإبداعية في المنظمة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات، استخدمت إستبانة بثلاثة محاور، يتكون المحور الأول من عبارات تتعلق

بالمقدرة على تمكين العاملين .والمحور الثاني: عبارات تتعلق بالانتماء والتوجيه، والمحور الثالث: عبارات تتعلق بالثقة والاعتمادية. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (244) شخصاً وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية وكان حجم العينة (152) شخصاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من القيادة الملهمة وتنمية المقدرات الإبداعية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة ككل في أبعاد تنمية المقدرات الإبداعية ، وبينت النتائج وجود تأثير للثقة والاعتمادية على تنمية المقدرات الإبداعية وأبعادها، مع استثناء بُعدي المقدرة على التمكين والانتماء والتوجيه فلم يظهر أي أثر على تنمية المقدرات الإبداعية.

دراسة دحام وآخرون (2019) بعنوان " القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة". سعت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وأداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية، في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة كافة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية كافة، وتكونت عينة الدراسة من (219) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال إستبانة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في الحد من الصراع التنظيمي، وأن مستوى ممارسة القيادة الملهمة كان متوسطاً، إذ جاءت الثقة بالنفس في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية (الرؤية المستقبلية)، وفي الرتبة الثالثة جاءت (الحساسية تجاه القيود البيئية)، وأخيراً الاعتراف به (كأداة للتغيير)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين جاء بمستوى مرتفع. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة الملهمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

دراسة كمونة وآخرون (2019) بعنوان " القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة". سعت الدراسة للتعرف إلى الواقع الفعلي لأبعاد القيادة الملهمة في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء في العراق، ودور المدير كقائد ملهم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وتطوير أدائهم. تكون مجتمع الدراسة الكلي من (110) قياديين تربويين، وتضمنت عينة الدراسة (90) منهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد جمعت البيانات من خلال الإستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهمة وأبعاد التميز التنظيمي، كما أظهرت تأثير أبعاد القيادة الملهمة في التميز التنظيمي.

دراسة درويش (2019) بعنوان "القيادة الملهمة لدي معلمي التربية الرياضية ومعلماتها". هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي التربية الرياضية ومعلماتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي على عينة مكون من (250) معلما ومعلمة بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية. ومن أهم نتائج الدراسة، بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي التربية الرياضية ومعلماتها المتكون من (103) عبارة موزعة على سبعة أبعاد هي: الثقة والاعتمادية، والمقدرة على التمكين، والاتصال الجيد، والانتماء والتوجيه، والدافعية الملهمة، والتأثير المثالي، وتوفير فرص التعلم المستمر. وتوصل الباحث الى ترتيب ابعاد مقياس القيادة الملهمة لمعلمي التربية الرياضية ومعلماتها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمة لدي معلمي التربية الرياضية ومعلماتها وفقا لمتغير نوع الجنس.

دراسة الموسوي وعبود (2020) بعنوان "دور نمط القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف)". جاءت هذه الدراسة لمعالجة

المشكلة التي تعاني منها الكليات الاهلية عينة الدراسة والتي تتمثل بشيوع انماط القيادة التقليدية وضعف ولاء الكادر التدريسي والاداري للمنظمة الذي يعمل بها. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اعداد إستبانة مكونه من ثلاثة محاور، المحور الاول تناول التوزيع الديموغرافي للعينة، والمحور الثاني تضمن ابعاد القيادة الملهمه، اما الثالث فقد تضمن ابعاد الولاء التنظيمي. وتم توزيع الإستبانة على عينة البحث وبالغة (30) موظفاً وتم استرداد (30) إستبانة وبذلك كانت الاستجابة 100%. وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج، اهمها ان القيادة الملهمه لها تأثير في ولاء الموظفين العاملين في الكليات الاهلية كون القائد الملهم يمتلك كاريزما مؤثرة، كما توصلت النتائج إلى وجود سمات للقيادة الملهمه في المنظمات المبحوثة لها انعكاس إيجابي واضح على الولاء التنظيمي. وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمه والولاء التنظيمي أي بمعنى القائد الملهم صاحب التفكير المتجدد يؤثر في انتماء الموظفين وولائهم لمنظماتهم.

دراسة الفراني (2020) بعنوان " القيادة الملهمه وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة". جاءت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمه لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين كافة في ثلاث جامعات بمحافظة غزة وهي (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (287) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الإستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمه من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمه تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر، وسنوات الخبرة). وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة عند مستوى

الدلالة (0.05) لدرجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الملهمة ومتوسطات تقديراتهم لمستوى ضغط العمل.

دراسة علوان (2021) بعنوان " القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق". سعت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإلهامية في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق وتحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الإلهامية. وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (171) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد القيادة الملهمة وهي (الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتمكين الموظفين)، والبراعة التنظيمية في بعدها (الاستغلال والاستكشاف). وكلما ارتفع مستوى ممارسة أبعاد القيادة الملهمة كلما زاد مستوى تحقيق التميز التنظيمي داخل جامعة الزقازيق. وتبين أيضا أن تحقيق البراعة التنظيمية قائم بالدرجة الأولى على توافر قيادة الهامية.

دراسة غانم (2021) بعنوان " درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بفعالية الأداء المدرسي". حاولت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة المستخدمة إستبانة مكونة من محورين، المحور الأول: قياس درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات: الثقة بالنفس - إدارة التغيير - التوجه الاستراتيجي - تمكين العاملين - وضوح القيم، والمحور الثاني: قياس فاعلية الأداء المدرسي، موزعة على (20) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظات فلسطين الجنوبية والبالغ عددهم (4292) معلماً

ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (336) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة. ومستوى فاعلية الأداء المدرسي جاءت بدرجة تقدير كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين حول مجالي (إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي) تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الإناث. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين عن المجالات (الثقة بالنفس، تمكين المعلمين، ووضوح القيم) تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومديرية التعليم)، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الملهمة، ومستوى فاعلية الأداء المؤسسي.

دراسة خطابية وعبد الرحمن (2022) بعنوان "القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين". سعت الدراسة إلى كشف درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد للقيادة الملهمة، وعلاقتها بمستوى شغف المعلمين بمهنتهم من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وضمت العينة (380) معلماً ومعلمة في مدارس في محافظة إربد. وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة تألفت من (52) فقرة، مقسمة إلى محورين: المحور الأول، القيادة الملهمة، والذي يتألف من (32) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (الثقة بالنفس، تمكين المعلمين، إدارة التغيير، الرؤية الاستراتيجية، والحساسية تجاه المتغيرات البيئية)، والمحور الثاني: الشغف، والذي يتألف من (20) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات (الشغف العام، والشغف المتناغم، والشغف الاضطراري). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة

الملهمة كانت متوسطة، ومع ذلك كان مستوى شغف المعلمين بمهنتهم عاليًا، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى شغف المعلمين بمهنتهم من وجهة نظر المعلمين.

دراسة كيلاني (2022) بعنوان "دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام ومديرتها بإدارة مدينة الرياض وعددهم (175) مديراً ومديرة، وتم توزيع الإستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت عالية، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

دراسة حسن (2022) بعنوان "القيادة الكاريزمية وعلاقتها بإدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط". هدفت الدراسة لمعرفة مستوى القيادة الكاريزمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم. والعلاقة بين مستوى القيادة الكاريزمية ومستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من (994) معلماً ومعلمة في المدارس الصباحية في محافظة واسط، بواقع (580) معلماً و (414) معلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالأسلوب الطبقي العشوائي والبالغة (400) معلم ومعلمة، وتم جمع البيانات عبر إستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الكاريزمية لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً وأن مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً أيضاً. وتبين وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الكاريزمية وإدارة الأداء.

دراسة أبو جربوع (2022) بعنوان "أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد في فلسطين. ولتحقيق أغراض الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة دراسة، كانت محاورها الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، والثقافة التنظيمية، وقد تم توزيع الإستبانة على عينة تكونت من (281) من العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة القيادة الملهمة لدى العاملين في وزارة الاقتصاد التي بلغت (83.88%) وهو مستوى كبير، وأن نسبة الثقة بالنفس بلغت (86.86%) وأن نسبة الرؤية المستقبلية بلغت (85.64%) وكلاهما بمستوى "كبير جدا"، كما أن نسبة تمكين العاملين بلغت (79.3%) وبلغت نسبة مستوى الثقافة التنظيمية (79.96%) وكلاهما بمستوى كبير.

دراسة عيد (2023) بعنوان "دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين". الهدف من الدراسة هو تحليل أثر تبني مدخل القيادة الملهمة في التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين. والتعرف في مدى تطبيق القيادة الملهمة وتبنيها بتلك الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بتلك الشركة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وقد شمل هذا المجتمع (1031) موظفا. وتكونت عينة الدراسة من (280) موظفا. وقد أظهرت نتائج الدراسة قصور مقدرة القيادة على تحفيز العاملين على الابتكار، وذلك نتيجة ضعف تشجيع القائد للعاملين على حل مشكلات العمل بطرق غير تقليدية، وعدم احترام أفكارهم والسخرية منها، فضلا عن ذلك، وجد أن النمط القيادي بالشركة لا يتسم بالمرونة الذهنية لحل مشكلات العمل.

دراسة ال مسلط (2023) بعنوان "العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها". هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية

لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بمدينة أبها، ومستوى تحقق البراعة التنظيمية لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ طُبقت على عينة بلغ عدد أفرادها (322) معلماً، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس بمدينة أبها لأبعاد القيادة الملهمة جاء متوسطاً، وجاء المتوسط العام لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها.

دراسة فطافطة وصبحي وجاموس (2023) بعنوان " القيادة الإلهامية لدى معلمي العلوم من وجهة نظر طلاب الصف الثامن الأساسي في فلسطين". سعت هذه الدراسة للكشف عن واقع القيادة الإلهامية لدى معلمي العلوم من وجهة نظر طلبة الصف الثامن الأساسي بدولة فلسطين وأثر المتغيرات المستقلة، (الجنس، المنطقة الجغرافية، الجهة المسؤولة، ومستوى التحصيل) في استجابات أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من طلبة الصف الثامن وعدد أفرادها (350) طالباً وطالبة من مجتمع الدراسة البالغ (1771) طالباً وطالبة للعام الدراسي (2021 - 2022). وجمعت البيانات عن طريق إستبانة تضمنت خمسة محاور ، المحور الأول: الرؤية الاستراتيجية ، والمحور الثاني: الاستشعار البيئي، والمحور الثالث : مراعاة احتياجات الطلبة ، والمحور الرابع: تحمل المخاطر الشخصية، والمحور الخامس: السلوك غير التقليدي. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإلهامية لدى معلمي العلوم على طلاب الصف الثامن الأساسي جاءت عالية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير الجنس لصالح الاناث، ومتغير المنطقة الجغرافية لصالح منطقة الوسط، ومتغير الجهة المسؤولة لصالح المدارس الحكومية، ومتغير التحصيل لصالح من كانت معدلاتهم ٨٥ فأعلى.

## 2.2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية.

### أ- الدراسات الأجنبية:

دراسة جيري وسانترا (2008) Giri & Santra بعنوان

"Analyzing the association of leadership style, face-to-face communication, and organizational effectiveness"

"تحليل رابطة أسلوب القيادة، والتواصل وجهاً لوجه، والفاعلية التنظيمية" تحلل هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة والتواصل وجهاً لوجه (FtF) والفاعلية التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة تتكون من (324) موظفاً من مختلف المنظمات في الهند. وتم استخدام الإستبانة كأداة تقيس المتغيرات الثلاثة، وهي أساليب القيادة، وتواصل F to F أي وجهاً لوجه، والفاعلية التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الملهم والمحفز المستخدم في القيادة التحويلية والقيادة المعاملاتية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالفاعلية التنظيمية، وبالتواصل وجهاً لوجه.

دراسة شوشتاريان وأميني (2012) Shooshtarian & Amini بعنوان

"The study of the relationship between leaders' and efficiency and return on investment "

"العلاقة بين سلوك القادة وكفاءتهم وعائدها على الاستثمار". سعت هذه الدراسة إلى مقارنة سلوك القادة في القطاع العام مع الشركات الصناعية التابعة للقطاع الخاص في محافظة فارس. والتعرف إلى العلاقة بين نوع سلوك القادة وكفاءتهم من جهة وبين نوع سلوك القادة والعائد على الاستثمار من جهة أخرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (602) موظفين من بينهم (266) موظفاً من موظفي القطاع العام و (336) موظفاً من موظفي القطاع الخاص. وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة تقيس بعدين لسلوك القائد "البدء بالهيكل" و"الاعتبار". وتم جمع البيانات عن طريق إستبانة مكونة من عشر فقرات يستخدم لقياس كفاءة

الموظفين. وتضمنت هذه الإستبانة متغيرات مثل الالتزام، وإنجاز الواجبات في أسرع وقت ممكن، والاهتمام، وصيانة الأدوات، والبدا والالتزام بالمواعيد. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع سلوك القادة وفاعليتهم من جهة وبين نوع السلوك والعائد على الاستثمار في القطاعين العام والخاص من جهة أخرى.

دراسة اودهيامبو وهاي (2012) Odhiambo & Hii بعنوان

" Key stakeholders' perceptions of effective school leadership"

" تصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين للقيادة المدرسية الفعالة". جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى تصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين حول القيادة المدرسية الفعالة وفهم مديري المدارس لدورهم كقادة مدرسيين. وتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وهم المعلمون والطلبة وأولياء الأمور. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي (دراسة حالة). وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين من مدرسة كبيرة للفتيات في سيدني، أستراليا. وقد أظهرت النتائج مدى تعقيد ممارسات القيادة المدرسية من قبل مديري المدارس. وتبين أن أصحاب المصلحة الرئيسيون في هذه الدراسة قاموا بالتركيز على الأبعاد الأساسية للقيادة المدرسية والتي تشمل الإدارة الفعالة المسؤولة عن ضمان جودة التعليم والقيادة العلائقية وربط هذه الأبعاد بتحسين النتائج.

دراسة بولانيل (2013) Bolanle بعنوان

"Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South

Western Nigeria"

" المهارات القيادية لمديري المدارس وفاعلية المدرسة: حالة جنوب غرب نيجيريا. " سعت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في جنوب غرب نيجيريا،

والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفاعلية المدرسة من حيث التحصيل الأكاديمي للطلبة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (154) مديراً و(770) معلماً، تم اختيارهم بشكل مقصود من ثلاث ولايات من أصل ست في جنوب غرب نيجيريا. وتم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة وهما: "إستبانة فاعلية المدرسة لمديري المدارس و"إستبانة فاعلية المدرسة للمعلمين. وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والإدارية. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية لدى مديري المدارس وفاعلية المدرسة. وقد تبين أن المهارة الإدارية هي الأكثر انتشاراً بين المديرين.

دراسة بونلا وتريبوتهارات (2014) Boonla & Treputtharat بعنوان

The relationship between leadership style and school effectiveness in the Office of Secondary Education District( 20 )

"العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية المدرسة في مكتب التعليم الثانوي المنطقة التعليمية (20) تايلاند". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أسلوب القيادة وفاعلية المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من (2788) شخصاً تابعين لمكتب منطقة الخدمات التعليمية الثانوية (20) في بانكوك/ تايلاند. وشملت العينة (113) مدير مدرسة و(338) معلماً. واستخدمت الإستبانة كأداة دراسة. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الملهم الداعم حصل على أعلى متوسط. إذ أن الإداريين الداعمين كانوا ودودين، ويسهل التعامل معهم، بينما أدنى متوسط نقاط هو أسلوب القيادة المعتمد على المكافأة والمعاقبة. فضلاً عن ذلك، وجدت علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الملهم، الداعم وفاعلية المدارس التابعة لمكتب خدمات التعليم الثانوي بالمنطقة التعليمية (20)، تايلاند.

دراسة بيسونج (2014) Besong بعنوان

Principals' administrative effectiveness and staff productivity in selected secondary school in South West Region, Cameroon"

الفاعلية الإدارية لمديري المدارس وإنتاجية الموظفين في المرحلة الثانوية المختارة، الكاميرون. حاولت الدراسة التحقق من الفاعلية الإدارية وتداولاتها التي تؤثر في إنتاجية العاملين من حيث إدارة الموارد البشرية والمادية، والعلاقات الشخصية، وإدارة تمويل المدرسة، والانضباط وتحفيز العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد منهج الأثر الرجعي ex-post-facto للدراسة. وتم اعداد استبانة الفاعلية الإدارية لمديري المدارس. وكان مجتمع الدراسة عبارة عن جميع المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية الغربية من الكاميرون. وعينة الدراسة عشوائية طبقية مكونة من (300) فرد. وأظهرت نتائج الدراسة أن الفاعلية الإدارية لمديري المدارس كانت إيجابية بشكل كبير من حيث العلاقة الشخصية وإدارة الشؤون المالية المدرسية وتحفيز الموظفين ولكنها كانت سلبية بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية والمادية. كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الذكور أكثر كفاءة من نظرائهم الإناث من حيث الفاعلية الإدارية.

دراسة ليلي (2015) Laila بعنوان

The Effective School: The Role of Leaders in School Effectiveness. "المدرسة الفاعلة: دور القادة في فاعلية المدرسة". حاولت الدراسة العثور على إيجاد تفسيرات حول كيفية تحسين المدارس الحكومية في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ليكون فاعلاً، وفهم العوامل التي تحول دون كفاءتها ومعرفة ما الذي يعزز أو يعيق التحسين الفعال للمدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي مع عينة مكونة من (179) معلماً و(11) قائداً مدرسياً. تضمنت أدوات البحث استبانة (بيانات كمية) ومقابلات (بيانات نوعية). وتمت مقابلة قادة المدارس. وأظهرت النتائج أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المدارس الحكومية هي عدم توفر العوامل الرئيسية للفاعلية وهي القادة الفاعلين،

والمعلمين الفاعلين، والبيئة الفاعلة. علاوة على ذلك، تم التوصل إلى العوامل الرئيسية التي تعمل على توفير أفكار مثمرة لأولئك المهتمين بتحسين فاعلية المدارس وقادتها.

دراسة دوس وسافاس (2015) Dös & Savas بعنوان

" Elementary School Administrators and their Roles in the Context of Effective Schools "

"مديرو المدارس الابتدائية وأدوارهم في سياق المدارس الفاعلة". سعت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص مديري المدارس الابتدائية وأدوارهم من وجهة نظر المعلمين والإداريين، ومناقشة تدريبهم في سياق المدارس الفاعلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي. وتم جمع البيانات عن طريق تطوير استبانة تكونت من ستة أسئلة مفتوحة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (26) معلمًا وأربعة إداريين يعملون في ثلاث مدارس ابتدائية في مدينة غازي عنتاب. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الفاعلين يتمتعون بصفات قيادية، ومهارت اتصال فاعلة، وبعلاقات شخصية قوية، ومراعين للسمات الاجتماعية والشخصية.

دراسة كوفاند (2016) Kofand بعنوان

The relationship between the characteristics of transformational leadership and its effectiveness: A case study of contracting companies in Erbil

"العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وفعاليتها: دراسة حالة لشركات المقاولات في أربيل . هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وفعاليتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة مكونة من عدة محاور تتمثل في التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والفاعلية. تم إجراء الدراسة في أفضل خمس شركات إنشاءات في أربيل وفقًا لغرفة تجارة وصناعة أربيل. بلغ مجتمع هذه الدراسة حوالي (420) موظفًا، وبلغت عينة الدراسة (90) فردا اختيرت بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن أعلى قيمة كانت

لخصيصة التأثير المثالي (0.737) وقيمتها أكبر من مستوى الدلالة وهي (0.01)، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التأثير المثالي والفاعلية الإدارية.

دراسة مادنشيان وآخرون (2017) بعنوان Madanchian, et. Al.

"Measuring the effectiveness of leadership and its impact on the organization's "outcomes"

"قياس فاعلية القيادة وأثرها في مخرجات المنظمة" هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال هل القادة والقيادة الفاعلة مهمة وتؤثر بشكل إيجابي في النتائج التنظيمية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد إلى مراجعة الأدب التربوي وتحليله وتركيبه، وتبين أن القيادة الفاعلة مهمة ولها تأثير إيجابي في النتائج التنظيمية.

دراسة مويي وآخرون (2018) بعنوان Mwai, et.al.,

"Does leadership style influence organizational effectiveness in Non-Governmental Organizations"

هل يؤثر نمط القيادة في الفاعلية التنظيمية في المنظمات غير الحكومية؟" سعت الدراسة إلى معرفة تأثير نمط القيادة في الفاعلية التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري مشروعات لـ (5547) منظمة غير حكومية مسجلة في كينيا. بلغ حجم عينة الدراسة (374) مديرا. وكانت أداة جمع البيانات عبارة عن إستبانة تضمنت ثلاثة محاور: التعليمات الواضحة، والاهتمام بالموظفين، واستشارة الموظفين. أما محاور بناء الفاعلية التنظيمية فكانت تحقيق أهداف المنظمة، ورضا أصحاب المصلحة، وكفاءة العملية. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة له تأثير كبير في الفاعلية التنظيمية. إذ أثرت التعليمات الواضحة بشكل كبير وإيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما وجد أن الاهتمام بالموظفين يسهل بشكل كبير وإيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية،

كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الكاريزمية تهتم بأتباعها أكثر من أنواع القيادة الأخرى بسبب الكاريزما التي تتمتع بها، والإلهام، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والمكافأة المشروطة.

دراسة داينج ومصطفى (2023) Daing & Mustapha بعنوان

" School administrators' instructional leadership skills and teachers' performance & efficacy in senior high schools in the national capital region, Philippines"

" مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس وأداء المعلمين وفاعليتهم في المدارس الثانوية العليا في منطقة العاصمة الوطنية، الفلبين". سعت الدراسة إلى التعرف إلى مهارات القيادة التعليمية لدى مديري المدارس وأداء المعلمين وفاعليتهم في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وجمعت البيانات باستخدام إستبانة استهدفت مهارات القيادة التعليمية. وشملت عينة الدراسة (21) مديرا من مديري المدارس و(204) معلمين من كبار معلمي المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس أنفسهم يعتقدون أن أداء القادة التربويين جيد كما تظهره المؤشرات في كل مجال. في حين، تبين أن المعلمين أنفسهم لم يكونوا واثقين من مقدرتهم على أداء مسؤولياتهم فيما يتعلق بمشاركة الطلبة، واستراتيجيات التدريس، وإدارة الصف الدراسي، إذ يجب أن يتم تحفيز المعلمين من قبل مديري مدارسهم حتى يتمكنوا من تحسين معتقداتهم المتعلقة بالكفاءة الذاتية. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة التعليمية الشاملة لمديري المدارس وأداء المعلمين. كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة التعليمية الشاملة لدى مديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلمين. وبهذه النتائج، تبين أن معظم المشاركين يعتقدون أن مديري المدارس الذين يعملون كقادة تعليميين في المدارس الثانوية العامة العليا في منطقة العاصمة الوطنية قيموا أنفسهم

على أنهم قادة تعليميين جيدين خاصة في المجالات الأربعة مثل توفير الموارد المادية والموارد التعليمية والاتصال والقائد المرئي.

دراسة ميتوفا (2023) بعنوان

### Impact of School Leaders' Actions on Teachers and their Practices

“تأثير تصرفات قادة المدارس في المعلمين وممارساتهم”. جاءت هذه الدراسة لتحديد تأثير تصرفات قادة المدارس في المعلمين وممارساتهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهجين النوعي والكمي لتعرف ممارسات قادة المدارس الأكثر فاعلية لزيادة إنتاجية المعلمين وتحسين مهاراتهم. كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع رأي قادة المدارس لتجميع المعلومات حول خبراتهم التعليمية والتدريسية والقيادية ودعمهم للمعلمين، وإستبانة المعلم لجمع بيانات عن تجارب المعلم مع قادة المدارس، والمؤهلات الأساسية لقادة المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (582) من قادة المدارس و(1054) معلماً من جميع الولايات المتحدة الخمسين وهم أعضاء في مجموعات Facebook Education للمعلمين. وقد أظهرت النتائج ووفقاً لنتائج الاستطلاع، أن هناك ضعفاً في التواصل بين المعلمين وقادة المدارس، إذ يعمل الطرفان ضد بعضهما بعضاً بدلاً من التعاون نحو الهدف النهائي المتمثل في إنجاز الطلبة. وأشارت نتائج المسح إلى أن السبب هو الافتقار إلى مقدرات القيادة المدرسية؛ قادة المدارس معزولون وغالباً ما يفتقرون إلى المهارات الأساسية والمعرفة وأنظمة الدعم لقيادة المعلمين والتعاون معهم بشكل فعال.

دراسة كيلاج وآخرون (2024) Kilag,et. al., بعنوان

### Assessing the Impact of Principal's Instructional Leadership, School Level, and Effectiveness in Educational Institutions".

“تقييم تأثير القيادة التعليمية لمدير المدرسة ومستوى المدرسة وفعاليتها في المؤسسات التعليمية”. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التعليمية وفعاليتها المدرسة في المؤسسات التعليمية في مدينة

توليدو، الفلبين. وشملت العينة مديري المدارس والمعلمين والطلبة من المرحلة الابتدائية والثانوية. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهجين الكمي والنوعي. وشملت أداة الدراسة إستبانة ومناقشات مجموعة التركيز. تم تقسيم إستبانة المسح إلى أربعة أقسام. جمع القسم الأول معلومات عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين. أما القسم الثاني فقد جمع معلومات عن ممارسات القيادة التعليمية لمديري المدارس، وجمع القسم الثالث معلومات عن فاعلية المدرسة، بينما جمع القسم الرابع معلومات عن العوامل التي تؤثر في القيادة التعليمية وفاعلية المدرسة. وقد تم إجراء الاستطلاع على ثلاثة عشر مدير مدرسة، في حين شملت المناقشات الجماعية المركزة (14) معلماً وإدارياً في المدرسة. وأظهرت النتائج الكمية أن للقيادة التعليمية تأثيراً إيجابياً معنوياً في فاعلية المدرسة، في حين لم يكن للمستوى المدرسي تأثير معنوي. وأظهرت نتائج المسح الكيفية وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التعليمية وفاعلية المدرسة. وبشكل عام، أشارت هذه الدراسة إلى أن القيادة التعليمية تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز فاعلية المدرسة في المؤسسات التعليمية في مقاطعة مدينة توليدو، الفلبين.

دراسة اوغماو واخرون (2024) Ughamadu, et. al., بعنوان

"Principals' Administrative Strategies as a Predictor of Managerial Effectiveness in Public Secondary Schools in Delta State"

"الاستراتيجيات الإدارية لمديري المدارس كمتنبئ للفاعلية الإدارية في المدارس الثانوية العامة بولاية الدلتا" سعت الدراسة إلى تناول الاستراتيجيات الإدارية لمديري المدارس كمتنبئ للفاعلية الإدارية في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية الدلتا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. تكون مجتمع الدراسة من (465) مديراً للمدارس الثانوية الحكومية بولاية الدلتا. وشملت العينة جميع مديري المدارس البالغ عددهم (465) في الدراسة نظراً لحجم المجتمع الذي يمكن التحكم فيه نسبياً. وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة تكونت من محورين وهما الاستراتيجيات الإدارية و"مقياس الفاعلية الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط والاستراتيجيات التحفيزية لمديري المدارس

كانت بمثابة مؤشرات قوية للفاعلية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في ولاية الدلتا. وقد وجد أيضًا أن استراتيجيات التواصل والتأديب لمديري المدارس تعد من المؤشرات المهمة للفاعلية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في ولاية الدلتا.

### الدراسات العربية:

دراسة حوامدة (2016). بعنوان " درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة استطلاعية." حاولت هذه الدراسة تحديد درجة تنفيذ مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة المقترحة من وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتحديد درجة الفاعلية الإدارية للمديرين من وجهة نظر المشرفين. فضلا عن ذلك، تحلل الدراسة العلاقة بين درجة تنفيذ المديرين لمعايير القيادة المقترحة والإدارة الفاعلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من (313) مشرفًا و (13) مديرًا للمدارس في شمال الأردن. وقد أظهرت النتائج أن درجة تنفيذ مديري المدارس للمعايير القيادية المقترحة من وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين، (متوسطة). كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة تنفيذ مديري المدارس للمعايير القيادية المقترحة ودرجة فاعلية إدارتهم من وجهة نظر المشرفين.

دراسة الطويسي (2018) بعنوان " المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن" ، سعت الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير إستبانة كأداة للدراسة مكونة من (50) فقرة طبقت على عينة عشوائية عنقودية تكونت من (125) رئيس قسم في ست مديريات تربية وتعليم في جنوب الأردن، ووسطه وشماله، وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت بمستوى جيد، في

حين أن درجة الفاعلية الإدارية كانت بمستوى جيد جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية، ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الأقليم في درجة فاعلية أداء المديرين، وقد ظهر وجود اختلاف بين الأقاليم في درجة تطبيق المساءلة التربوية.

دراسة لطفي (2018) بعنوان " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وسبل تفعيلها، وبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة لمدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة عفيف والبالغ عددهم (230) مديراً ومديرة للعام الدراسي 1436/1437هـ. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس - المرحلة التعليمية - سنوات الخدمة).

دراسة رشيد وآخرون (2019) بعنوان " الفعالية الإدارية لمدراء المدارس الابتدائية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية في بغداد ". هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الفاعلية الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في بغداد من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، وكذلك التعرف إلى واقع الولاء للهيكल التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية في ضوء فاعلية إدارتهم، ودراسة العلاقة بين متغيري الفاعلية

الإدارية بين المديرين والولاء التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من (925) معلمًا ومعلمة، بنسبة (99%) من إجمالي عدد أفراد المجتمع وتم توزيع إستبانة على معلمي التربية الرياضية في (871) مدرسة ابتدائية. وقد أظهرت النتائج أن درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في بغداد كما يراها المعلمون كانت "عالية". كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الفاعلية الإدارية والولاء التنظيمي.

دراسة الزهراني (2019) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى والفاعلية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الترابطي، واشتملت عينة الدراسة على (226) معلمًا، وتم تطبيق الإستبانة كأداة للدراسة ، مكونة من ( 41 ) فقرة موزعة على سبعة مجالات (ثقافة السياسات الإدارية التنظيمية، وثقافة الرسالة، وثقافة العمليات، وثقافة العلاقات البشرية، والتخطيط والبناء، والتدريب والتطوير، والتقييم الأدائي). وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى كانت بدرجة كبيرة، كما كانت الفاعلية الإدارية بدرجة كبيرة أيضًا. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة القرى وفقًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10) سنوات وأكثر. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية الإدارية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (10) سنوات وأكثر.

دراسة زهران (2020) بعنوان "تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، في ضوء مدخل إدارة المعرفة". سعت الدراسة إلى التعرف إلى الواقع النظري للممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وصياغة أليات مقترحة لتفعيل الممارسات

الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمصر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. واشتملت عينة الدراسة على (150) من المديرين ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام في محافظات الفيوم ودمياط والمنيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في اهتمام المديرين بتوفير نظام يتم من خلاله مشاركة العاملين في وضع الخطط المدرسية.

دراسة الغامدي (2022) بعنوان "فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة". جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى تطبيق مدير المدرسة للمهارات الإدارية للقيادة التربوية في تصرفاته وقراراته الإدارية، ومعرفة أثر فاعلية القيادة التربوية في العملية التعليمية فيما يتعلق بضغوط العمل وإدارة البيانات وإدارة التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (800) مدير، وتم استخدام إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تتكون من مديري المدارس الابتدائية في منطقة مكة المكرمة للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018-2019 الميلادي والبالغ عددهم (160) مديرا والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية لدى القيادة التربوية المتعلقة بإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات التي استخدمها مديرو المدارس فضلا عن إدارة التغيير، عكست التواصل العميق بين المعلمين وإدارات المدارس مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مهارات الفاعلية القيادية ومهارات ضغوط العمل إذ كانت قيمة (t) تساوي (7.29) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، مما يدل على تأثير قوي ودال إحصائياً.

دراسة الزائدي (2022) بعنوان " الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية". جاءت هذه الدراسة لتحديد دور الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وصممت إستبانة

احتوت على ثلاثة أجزاء تمثل متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (219) معلماً من معلمي المدارس الثانوية (للبنين) بمنطقة مكة المكرمة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاء بدرجة عالية، وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجات عالية وبالترتيب الآتي: (التحدي، تمكين ودعم المعلمين، إدارة التحول، التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس)، وحصلت البراعة التنظيمية في المدارس الثانوية على مستوى عالٍ، وقد جاء في الرتبة الأولى بُعد "الاستكشاف"، وفي الرتبة الثانية "الاستغلال"، كما بينت الدراسة بأن مستوى الفاعلية الذاتية لمديري المدارس جاءت بدرجة عالية، وأبعادها كذلك، وبالترتيب الآتي: (الفاعلية الأخلاقية، ثم فاعلية القيادة التحويلية، ثم الفاعلية الإدارية)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين متغير القيادة الملهمة ومتغير البراعة التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الملهمة بأبعادها على البراعة التنظيمية بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية في مكة المكرمة.

دراسة موسى (2023) بعنوان "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم". سعت الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. فضلاً عن معرفة وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. ولتحقيق أغراض الدراسة، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة تم أخذها بالطريقة العشوائية قوامها (108) مديرين ومديرات، من مجتمع تعدادها (260) مديراً ومديرة. وطبق عليها إستبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكوّنة من (36) فقرة موزّعة على أربعة مجالات، هي: مجال إعلان القرار ومتابعته، ومجال المشاركة في القرار، ومجال التهيئة لاتخاذ القرارات ومجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (68.29%). كما بينت النتائج

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتّخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغيّر الجنس، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية ، ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الخبرة الإدارية لصالح (10) سنوات فأكثر .

دراسة الجبوري، ونهرا (2024). بعنوان "الذكاء الاداري وعلاقته بفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الإداري وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك. ولتحقيق أهداف الدراسة، أُستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة، ممن يعملون في المدارس الابتدائية في قضاء الحويجة، وأعدت إستبانة مكونة من (45) فقرة، تتعلق بالذكاء الإداري وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مستوى الذكاء الاداري وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس الابتدائية جاء مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية ودالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاداري لدى المديرين ومستوى فاعلية الأداء. فضلا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء مديري المدارس فيما يتعلق بتأثير وعي مديري المدارس بالذكاء الإداري وفاعلية الاداء والتي تعزى لمتغيرات: الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، عدد الندوات.

### 3.2.2 المحور الثالث: العلاقات البيئشخصية.

دراسة بريديسون (1987) بعنوان

Principally Speaking:” An Analysis of the Interpersonal Communications  
of School Principals”

"التحدث بشكل أساسي: تحليل الاتصالات البيئشخصية لمديري المدارس". سعت الدراسة إلى فحص كيفية قيام مديري المدارس بإدارة الاتصالات في مدارسهم. ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج النوعي "دراسة حالة". وشملت عينة الدراسة خمسة مديرين، امرأتان وثلاثة رجال، تمثل العينة مجموعة متنوعة من المجتمعات المحلية، في ولايات كبيرة في الغرب الأوسط الأمريكي. وتم جمع البيانات على

مدى خمسة أشهر عن طريق المقابلات المتعمقة، والمناقشات غير الرسمية، وملاحظة المشاركين، ونتائج اختبار أسلوب الأداء، وتحليل المستندات (الرسائل والمذكرات والنشرات المدرسية والصحف)، وفحص العوامل البيئية المادية. واستخدمت الدراسة الأسئلة الرئيسية الآتية: ما الأساليب والمستويات المفضلة لأنشطة الاتصالات التي يستخدمها مديرو المدارس؟ وما الرسائل الرئيسية التي يتم توصيلها من خلال وسائط مختلفة وعلى مستويات مختلفة من قبل مديري المدارس؟ وماذا تخبرنا أنشطة التواصل التي يقوم بها مديرو المدارس عن كيفية تفسير المديرين لدورهم القيادي في المدرسة، وكيف يحددون الأولويات الإدارية، وكيف يضعون معتقداتهم وقيمهم موضع التنفيذ؟ وقد أشارت النتائج إلى أن أنشطة الاتصالات لمديري المدارس تهيمن عليها الاتصالات الثنائية بين الأشخاص والتي تتضمن رسائل الصيانة المتعلقة بالسياسات والإجراءات واللوائح الخاصة بتنظيم المدرسة وتشغيلها وإدامتها. كما أشارت النتائج أن الذكور يبدون أكثر مرونة في التعامل مع المتغيرات الظرفية من خلال تكيفاتهم الشبيهة بالحرباء في أساليب العلاقات الشخصية، كما أظهر كل مدير تفضيلاً عملياً لإنجاز اتصالاته من خلال المحادثات المباشرة حتى عندما تكون الرسائل المكتوبة أو الأساليب الأخرى لتوصيل الرسالة أكثر فعالية.

دراسة كارملي وآخرون (2009) Carmeli, et.al., بعنوان

Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. دور العلاقات

البيئية ذات الجودة العالية والسلامة النفسية. جاءت هذه الدراسة للكشف عما إذا كانت العلاقات

البيئية ذات الجودة العالية تسهل السلامة النفسية وتوسع المقدر على التعلم في منظمات العمل. ولتحقيق

أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (235) طالباً جامعياً

بدوام جزئي، ويعملون بدوام كامل في مؤسسات مختلفة في فلسطين المحتلة (إسرائيل). وكانت أداة الدراسة

عبارة عن استبانتيين، إذ طُلب من المشاركين إكمال مسح منظم في نقطتين زمنيتين، مع فارق زمني

حوالي ثلاثة أسابيع بين الأوقات. في الفترة الزمنية الأولى تم قياس العلاقات عالية الجودة وتم قياس الأمان النفسي كوسيط. أما في الفترة الزمنية الثانية تم قياس الأنماط السلوكية التعليمية. أكمل (212) طالبًا الاستطلاعين، وهو ما يمثل معدل استجابة قدره (90) بالمائة. وأظهرت النتائج أن العلاقات عالية الجودة المقاسة في الفترة الأولى ترتبط إيجابًا بالأمان النفسي، وأن تجارب العلاقات عالية الجودة مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الأمان النفسي) بسلوك التعلم المقاسة في الفترة الثانية. كما أظهرت النتائج أن العلاقات القوية تؤدي إلى الأمان النفسي والتعلم، إذ تُسهم العلاقات الإيجابية في العمل في تطوير مقدرات مختلفة تمثل: (الدعم، والمرونة، والاتصال) كما تعزز المشاعر الإيجابية (الثقة، والاحترام) التي تُسهم في الأمان النفسي الذي يؤدي إلى مزيد من التعلم.

دراسة برييتو وآخرون (2011), Brito, et.al بعنوان “The contexts and structures of relating to others: How memberships in different types of groups shape the construction of interpersonal relationships” سياقات وهياكل الارتباط بالآخرين: كيف تشكل العضوية في أنواع مختلفة من المجموعات بناء العلاقات بين الأشخاص؟ سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع العلاقات الشخصية ضمن السياقات الاجتماعية المختلفة عبر اختبار الفرضيات المستمدة من نظرية النماذج العلائقية وكيفية استخدام النماذج الأربعة وهي المشاركة المجتمعية، وتصنيف السلطة، ومطابقة المساواة، وتسعير السوق، لتنظيم العلاقات في أنواع مختلفة من المجموعات الاجتماعية المختلفة كالأُسرة، والصداقات، والمنظمات. وكانت عينة الدراسة (63) مشاركا من خلفيات اجتماعية متنوعة ومن مناطق مختلفة في لواء لشبونة. واستخدمت الإستبانة كأداة دراسة، إذ قام المشاركون البرتغاليون بتقييم عشر علاقات في إستبانة أنماط العلاقات. وقد أظهرت النتائج الرئيسية أن العلاقات داخل الأسرة تجمع في الغالب بين العلاقات المجتمعية والسلطة بين الفئات العمرية، في حين أن العلاقات في

المنظمات تجمع في الغالب بين علاقات السوق والسلطة بين الفئات العمرية وكذلك المهن. في حين تتميز الصداقات بمزيج من جميع النماذج، باستثناء السلطة.

دراسة سينف ومانرال (2014) Singh & Manral بعنوان "Interpersonal Relation & its Effect on Teaching and Learning" العلاقات البينشخصية وأثرها في التعليم والتعلم. سعت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة البينشخصية وأثرها في كشف الواقع الخفي في النظام التعليمي والتعلمي، فضلا عن قياس تأثير العلاقات البينشخصية على عملية التدريس والتعلم في سياق المدارس الثانوية الإنجليزية المتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. واقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الإنجليزية المتوسطة في مدينة رانيخيت والتي تضمنت كل من مدرسة بيرشيفا الثانوية العليا ومدرسة الجيش العامة رانيخيت في منطقة ألمورا في الهند. تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من مائة شخص من كلا الجنسين (50) من مدرسة بيرشيفا و(50) من مدرسة الجيش من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم بين (14 و 18) عامًا. وقد أظهرت النتائج أن هناك تفاعلاً إيجابياً متوسطاً بين الأفراد مع عملية التدريس والتعلم، مما يعني أن العلاقة الجيدة بين المعلم ومدير المدرسة تعطي تأثيراً إيجابياً في عملية التعلم التدريسي. وقد تبين أن هناك علاقة إيجابية بين جميع العلاقات المشتركة في عملية التدريس والتعلم. لذا فإن العلاقة الجيدة بين المعلم والمعلم، والمعلم والطالب، والمعلم والمدير، والطالب والمعلم، والطالب والطالب، والمدير، والمعلم الرئيسي، والمدير والطالب، جميعها تؤثر في عملية التدريس والتعلم بشكل إيجابي.

دراسة ليز اندريج وآخرون (2015) LisAndrzej ,et. al., بعنوان "The Role of Leadership in Shaping Interpersonal Relationships in Context of Positive Organizational Potential" دور القيادة في تشكيل العلاقات البينشخصية في سياق الإمكانيات التنظيمية الإيجابية". سعت الدراسة إلى تحليل دور القيادة في تشكيل العلاقات البينشخصية في سياق الإمكانيات التنظيمية

الإيجابية، من خلال تقييم تأثير المنظمة بالسوايق المتعلقة بالقيادة في العلاقات الشخصية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (500) شركة من الشركات العاملة في بولندا ولجنة دلفي. وكانت أداة الدراسة عبارة عن إستبانة ضمت المجالات الآتية: مقدرة القادة على التأثير وإلهام الآخرين، وأنماط السلوك المؤكدة للقادة، ومعاملة المرؤوسين باحترام، وبناء مناخ الثقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات الشخصية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمواقف المديرين المتوسطين وأنماطهم السلوكية مقارنة بمواقف كبار المديرين وأنماطهم السلوكية، وتبين أن مظاهر سلوك المديرين المتوسطين التي تعد مجالاً رئيساً للإمكانيات التنظيمية الإيجابية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمظاهر العلاقات الشخصية، إذ تتراوح قيم الارتباطات ( $r = 0.694$  \_  $r = 0.410$ ) من بين جميع مظاهر سلوك المديرين المتوسطين والمتعلقة بالقيادة والتي لها تأثير قوي في العلاقات الشخصية، وعلى مقدرة القادة على التأثير وإلهام الآخرين، ومعاملة المرؤوسين باحترام وبناء مناخ الثقة. ووفقاً للنتائج فإن كلا من كبار المديرين والمديرين المتوسطين يحفزون العلاقات الإيجابية بين الموظفين إذا تصرفوا بتعاطف وأقاموا لأنفسهم علاقات إيجابية مع الآخرين.

دراسة ياه واخرون (Yeh,et.al ., 2016) بعنوان " The moderating effect of leadership on "the relationship between personality and performance" "التأثير الوسيط للقيادة على العلاقة بين الشخصية والأداء" حاولت هذه الدراسة فحص كيفية تأثير الشخصية والقيادة في الكفاءة في بيئة خدمة التمريض استناداً إلى أن القيادة والعلاقات بين الشخصية تساهم في نجاح الوحدة أو فشلها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام تصميم عينة الأزواج المتطابقة لمسح (135) رئيس تمريض و(1353) ممرضة في تايوان. وأشارت النتائج إلى أن الانفتاح في أسلوب القيادة من شأنه أن يحسن كفاءة القادة في ظل أسلوب اداري منخفض الاعتبار. كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية العوامل القيادية المرتبطة بسمات شخصية معينة في تحسين كفاءة العمل. إذ وجدت الدراسة أن الضمير والعصابية

يرتبطان ارتباطاً مباشراً بالكفاءة. ولذلك، فإن تعيين الموظفين المناسبين في المناصب المناسبة هو الخطوة الأولى لتوفير رعاية عالية الجودة، فضلاً عن ضمان كفاءة عالية في المستقبل.

دراسة كروسفيلد وبورني (2018) Crossfield & Bourne بعنوان "Management of Interpersonal Conflict between Principals and Teachers in Selected Secondary Schools in Bermuda" إدارة الصراع الشخصي بين مديري المدارس والمعلمين في مدارس ثانوية مختارة في برمودا. حاولت الدراسة تحديد العوامل التي تسهم في الصراعات الشخصية بين مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية في برمودا. فضلاً عن تأثير الصراع بين الأشخاص في تحصيل الطلبة وفي نجاح المدرسة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً في المدارس الثانوية وأربعة مديرين، واستخدمت إستبانة تتكون من (30) فقرة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج أنه على الرغم من حقيقة كون البيئة المادية للمدارس تبدو صحية وأن المنافسة على الموارد المحدودة كانت نادرة، إلا أن العلاقات بين المجموعات والعلاقات بين الأشخاص كانت مصادر رئيسة للصراع بين الأشخاص. كما أظهرت هذه الدراسة وجود تناقضات صارخة في آراء المعلمين المشاركين ومديري المدارس حول أسباب الصراعات الشخصية بينهم وإدارتها. لقد كان لدى المعلمين تصورات سلبية للغاية حول مديري المدارس ودورهم في إثارة الصراعات. كما كانوا ينتقدون بشدة مديري المدارس في تعاملهم مع الصراعات الشخصية وهيئة مناخ إيجابي يفضي إلى علاقات صحية بين الأشخاص في المنظمة. ومن ناحية أخرى، كان لدى مديري المدارس وجهات نظر متباينة للغاية حول هذه القضايا. وهم بشكل عام لم يتحملوا كثيراً من المسؤولية عن وجود صراع بين الأشخاص بينهم وبين معلمهم وكانوا إيجابيين في تقييم جهودهم لإقامة علاقات إيجابية في مدارسهم. ووجد أيضاً أن قضايا الإدارة، وممارسات الموظفين، وهيكل العمل، وتطوير الموظفين، والاختلافات الثقافية والمخاوف الأخلاقية كانت الأسباب الرئيسية للصراعات بين الأشخاص.

دراسة هدرجاتي وفيرينيتيا (2019) Hardjati & Febrianita بعنوان

" The power of interpersonal communication skill in enhancing service Provision" قوة مهارة التواصل بين الأشخاص في تعزيز تقديم الخدمات. سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مهارات التواصل بين الأشخاص لدى أعضاء هيئة التدريس، وإدراك قوة هذا التواصل بين الأشخاص. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وأجريت سلسلة من المقابلات المتعمقة مع أربعة أعضاء من هيئة التدريس في كليات UPN "المخضرم" جاوا تيمور. وهذه الكليات هي كلية العلوم الاجتماعية والسياسية، وكلية علوم الحاسوب، وكلية الزراعة إلى جانب كلية الاقتصاد والأعمال. ويمثل المستجيبون الشخص المسؤول عن قسم التعليم والتدريس في كل كلية. وبناء على معايير المستجيبين، أظهرت نتائج الدراسة أن مهارة التواصل بين الأشخاص لدى أعضاء هيئة التدريس تقسم إلى الموضوعات الآتية؛ التواصل والاستماع اللفظي وغير اللفظي، ومهارة إدارة الصراع، فضلا عن مهارة العمل الجماعي. كما أظهرت النتائج أن هناك قوى في مهارة الاتصال بين الأشخاص كانت موجودة في كيفية تقديم الخدمة، وهي جعل الموظفين أكثر التزامًا بالوظيفة، وبناء سمعة طيبة تجاه العملاء والحفاظ على بيئة العمل. كما وجد أن أعضاء هيئة التدريس يحافظون على علاقة بينشخصية جيدة مع الطلبة والمشرفين والرؤساء وكذلك الزملاء في العمل.

دراسة نجوكو واخرون (2020) Njoku, et. al., بعنوان Interpersonal Relationship and Institutional Environment as Predictors of Principals' Job Satisfaction in Secondary Schools in IMO State, Nigeria "العلاقة بين الأشخاص والبيئة المؤسسية كمتنبئين بالرضا الوظيفي لمديري المدارس في المدارس الثانوية في ولاية إيمو، نيجيريا. جاءت هذه الدراسة لتحقيق من العلاقة بين الأشخاص والبيئة المؤسسية كمتنبئات للرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في ولاية إيمو. وتحديد كيف تتنبأ درجات العلاقات الشخصية لمديري المدارس بدرجات الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في ولاية إيمو. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام

المنهج الوصفي الارتباطي. وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية العامة في المناطق التعليمية الستة في ولاية إيمو البالغ عددهم (430) مديراً في (430) مدرسة ثانوية عامة وتم استخدام إستبانة لقياس العلاقات البينشخصية وأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد تم تطبيق الأدوات على عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها أربعين مديراً للمدارس الثانوية العامة في ولاية أوبا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة الشخصية بين مديري المدارس والبيئة المؤسسية التي يعملون بها في المدارس الثانوية العامة بولاية إيمو كانت لها علاقات إيجابية منخفضة مع الرضا الوظيفي لمديري المدارس. وهذا مؤشر على أن العلاقات الإيجابية المنخفضة ترتبط بانخفاض الرضا الوظيفي لدى المديرين.

دراسة رحمداني ودالي (2020) Rahmadani & Dalle

Contribution of teachers' perceptions about the effectiveness of principal leadership and interpersonal communication on school climate "through emotional intelligence

إسهام تصورات المعلمين حول فعالية المدير القيادي والتواصل البينشخصي على المناخ المدرسي من خلال الذكاء العاطفي " هدفت الدراسة إلى تحليل إسهام تصورات المعلمين حول فاعلية المدير القيادي والتواصل البينشخصي في المناخ المدرسي من خلال الذكاء العاطفي للمعلم. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدرسة بنجرماسين الابتدائية. وتكونت عينة البحث من (324) معلماً ومعلمة في (137) مدرسة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية التناسبية البسيطة. تم جمع البيانات باستخدام إستبانة بأربعة محاور، وهي تصور المعلم حول فاعلية قيادة المدير، والمحور الثاني: التواصل بين الأشخاص، والمحور الثالث: الذكاء العاطفي، والمحور الرابع: المناخ المدرسي. وقد أظهرت النتائج أن هناك إسهاماً مباشراً بين تصورات المعلمين لفاعلية قيادة مدير المدرسة، والتواصل بين الأشخاص، والذكاء العاطفي، والمناخ المدرسي فضلاً عن وجود إسهام غير مباشر بين تصورات المعلمين لفاعلية قيادة مدير المدرسة، والتواصل بين الأشخاص، والذكاء

العاطفي، والمناخ المدرسي. وخلصت هذه الدراسة إلى أن تصورات المعلم حول فاعلية قيادة المدير، والتواصل بين الأشخاص، والذكاء العاطفي، ومتوسط المناخ المدرسي جاءت بدرجة عالية.

دراسة نيلسون وآخرون (2021) Nelson, et. al., بعنوان

### " Performance, Process, and Interpersonal Relationships: Explaining Principals' Perceptions of Principal Evaluation

الأداء والعملية والعلاقات البينشخصية: شرح تصورات المديرين للتقييم الرئيسي. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إدراك مديري المدارس للتقييم في ولاية تينيسي وتفسير العوامل المؤثرة في مواقف المديرين تجاه التقييم، بما في ذلك العوامل الشخصية والظروف المحيطة، وتقييمات الأداء، وعناصر عملية التقييم. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن بيانات استطلاعية شملت مديري مدارس في ولاية تينيسي على مدى ثلاث سنوات دراسية متتالية. وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية والمخضرمين لديهم وجهات نظر أكثر سلبية حول تقييماتهم. كما يرى المديرون الذين يحصلون على تقييمات متكررة من مشرفهم أن عملية التقييم أكثر إيجابية خاصة عند العمل مع مقيّم واحد لفترة.

دراسة زيني وآخرون (2023) Zainie, et.al., بعنوان "علاقة الذكاء العاطفي والمناخ التنظيمي والتواصل بين الأشخاص بأداء معلمي المدارس الابتدائية في منطقة سيمبور، مقاطعة هولو سونجاي اندونيسيا. سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الذكاء العاطفي والمناخ التنظيمي والتواصل بين الأشخاص وأداء معلمي المدارس الابتدائية في منطقة سيمبور، جنوب هولو سونجاي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. بلغ مجتمع الدراسة (188) معلماً. وبلغت عينة الدراسة (127) معلماً ومعلمة

تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية التناسبية. وجمعت البيانات عن طريق إستبانة تكونت من ثلاثة محاور: الذكاء العاطفي (39 فقرة) وشمل مجالات الوعي الذاتي، والمقدرة على إدارة الذات، والتحفيز الذاتي، والرعاية الاجتماعية والمهارات الاجتماعية، و المحور الثاني هو المناخ التنظيمي (36 فقرة) وشمل مجالات الملاءمة، والمسؤولية، ومعايير العمل، والمكافآت، والوضوح، وروح الفريق، فضلا عن المحور الثالث التواصل بين الأشخاص (35 فقرة) وضم مجالات التواصل والانفتاح والتعاطف والدعم والمشاعر الإيجابية والتشابه. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التواصل بين الأشخاص وأداء المعلم بلغت (0.184)، أي كلما زاد التواصل بين الأشخاص كلما تحسن أداء المعلم.، تبين أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الذكاء العاطفي وأداء المعلم بلغت (0.111) كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي وأداء المعلمين ، وبالتالي كلما ارتفع المناخ التنظيمي سيؤدي إلى تحسين أداء المعلم ، فضلا عن ذلك توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الذكاء العاطفي وأداء المعلم، والمناخ التنظيمي مع أداء المعلم، والتواصل الشخصي مع أداء المعلم، والذكاء العاطفي مع التواصل بين الأشخاص، والمناخ التنظيمي مع التواصل بين الأشخاص. والعلاقات غير المباشرة للذكاء العاطفي من خلال التواصل بين الأشخاص، والتواصل مع أداء المعلم والمناخ التنظيمي من خلال التواصل الشخصي مع أداء المعلم.

دراسة محفود هو (2023) Mahfudhoh, بعنوان " The Impact of Interpersonal Interaction and Resistance to Advantages on the Motivation Levels of Elementary School Teachers in the Pondok Aren District". "تأثير التفاعل بين الأشخاص ومقاومة المزايا على مستويات الدافعية لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة بوندوك أرين". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التواصل البينشخصي ومقاومة الشدائد على دافعية العمل

لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة بوندوك آرين في اندونيسيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وكان مجتمع الدراسة هو من معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة بوندوك آرين الفرعية، والذي تكون من (38) مدرسة خاصة وبلغت العينة (135) معلماً من إجمالي (203) معلماً. وتم جمع البيانات باستخدام إستبانة بالمحاور الآتية: التواصل البينشخصي بين المعلمين، ومقاومة الشدائد لدى المعلمين، ودافعية عمل المعلمين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التواصل بين الأشخاص والمرونة يؤثر بشكل كبير في دافعية عمل المعلم. وأن التواصل بين الأشخاص له تأثير كبير على المرونة، إذ يؤثر التواصل بين الأشخاص بشكل إيجابي على الدافع العملي لمعلمي المدارس الابتدائية في منطقة بوندوك آرين. وهذا يعني أن الأشخاص القادرين على التواصل بشكل جيد سيتجنبون سوء الفهم حتى تكون علاقاتهم مع الآخرين أفضل ويتجنبون المشكلات أيضاً.

دراسة ديوانتو وآخرون (2024) بعنوان "The Effect of Digital Literacy, Innovative Attitudes, and Interpersonal Communication on Teacher Performance" تأثير المعرفة الرقمية والمواقف المبتكرة والتواصل البينشخصي في أداء المعلم. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المعرفة الرقمية، والمواقف الابتكارية، والتواصل البينشخصي في أداء المعلم. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وكان مجتمع الدراسة يضم (14) مدرسة في منطقة مدينة سيرانج في إندونيسيا. وتكونت عينة الدراسة من (14) مدير مدرسة و(236) معلماً في المدارس الابتدائية العامة في مدينة سيرانج، إندونيسيا. وتم استخدام إستبانة كوسيلة لجمع البيانات. ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين أداء المعلم والعلاقات البينشخصية، فضلاً عن وجود علاقة مباشرة بين العقلية الابتكارية وأداء المعلم، ووجود علاقة مباشرة بين محو الأمية الرقمية والتواصل بين الأشخاص.

## الدراسات العربية:

دراسة الزبون وآخرون (2010). بعنوان " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش والبالغ عددهم (527) معلماً ومعلمة. وتم استخدام إستبانة تكونت من (33) فقرة لقياس درجة الاستخدام، تكونت من مجال واحد وهو مبادئ العلاقات الإنسانية. وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية بين أفراد العينة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية في التعامل داخل المدرسة.

دراسة ماضي والسعود (2011). بعنوان " درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للفكاهة وعلاقتها بعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للفكاهة وعلاقتها بعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في الأردن والبالغ عددهم (11259)، وطبقت الدراسة على عينة من (900) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. واستخدمت الدراسة أداتين، وهي: إستبانة قياس حس الفكاهة متعددة الأبعاد موزعة على أربعة مجالات وهي: إنتاج الفكاهة، مواجهة المواقف الإدارية باستخدام الفكاهة،

تقدير الفكاهاة والاتجاهات نحو الفكاهاة. وإستبانة قياس العلاقات البينشخصية موزعة على أربعة مجالات: (الاحترام، التفهم والتقصص العاطفي، عدم شرطية الاحترام، والانسجام). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية للفكاهاة من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، وأن استخدام المديرين للعلاقات البينشخصية كان بشكل عام إيجابياً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية للفكاهاة والعلاقات البينشخصية مع المعلمين.

دراسة العزامي (2020) بعنوان " درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت". جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات واشتملت على أربعة أبعاد: الأول، المهارات اللازمة لمديرة المدرسة لبناء العلاقات الإنسانية. والثاني، القيم الإنسانية لدى مديرة المدرسة. والثالث؛ الأنماط السلوكية المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد الدافعية عند المعلمات، والرابع؛ الأنماط السلوكية المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات. وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (258) من المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام بالمرحلة الابتدائية بمنطقة الفروانية؛ والتي مثلت نسبة (50.50%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن مديرات المدارس يمارسن سلوك العلاقات الإنسانية بدرجة عالية مع المديرات المساعدات ورئيسات الأقسام، وكانت الأنماط السلوكية المطلوبة من مديرة المدرسة لإيجاد شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات منخفضة نسبياً. فضلا عن ذلك، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة عن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية وفقاً لمتغيري المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقدمت الدراسة مجموعة توصيات؛ أهمها: ضرورة تطوير مهارات مديرات المدارس اللازمة؛ لخلق شعور بالرضا الوظيفي عند المعلمات.

دراسة الخليفة والخضر (2020) بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة. حاولت الدراسة معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وربطها بالمجتمع المحلي في محلية ودمني الكبرى بولاية الجزيرة. لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع البحث من (1479) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (148) معلماً ومعلمة من مختلف المدارس الثانوية بالمحلية. واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة إذ تكونت من ثلاثة محاور وهي دور مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين ودور مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية مع الطلاب والمحور الثالث دور مدير المدرسة مع المجتمع المحلي. وقد أظهرت النتائج أن مدير المدرسة في محلية ودمني الكبرى يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلاب بدرجة كبيرة جداً، أما درجة اهتمام مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي جاءت ضعيفة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتعزيز العلاقات الإنسانية بصورة أكبر مع المجتمع المحلي، والاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد مديري المدارس على فهم العلاقات الإنسانية.

دراسة إبراهيم، والشعيلية (2022) بعنوان "درجة توافر الصداقة في مكان العمل بمدارس محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان في ضوء أنموذج بلجين وكيرال (Bilgin & Kiral). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر الصداقة في مكان العمل في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء أنموذج بلجين وكيرال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات إذ تكونت من (20) فقرة بمجالين هما فرص الصداقة وانتشار الصداقة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (3248) معلماً ومعلمة. وطبقت الدراسة على عينة من (173) معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الصداقة في مكان العمل في مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء أنموذج بيلجين وكيرال جاءت عالية بشكل عام؛ كما أنها جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات: فرص الصداقة وانتشار الصداقة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما وجدت هذه الفروق في متغيري الجنس لصالح الإناث والتأهيل لصالح عينة الماجستير فما فوق وجاءت في متغير سنوات الخبرة لصالح عينة من 10 سنوات فأكثر.

دراسة حمزة وآخرون (2024) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم". جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في المنطقة الشمالية ضمن الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من (3892) معلما ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (783) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وكانت أداة الدراسة الأولى إستبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للمهارات الإنسانية تتكون من (33) فقرة وخمسة مجالات وهي (القدوة الحسنة، والشفافية، والتحفيز، والعدالة، ومجال التعاون). والأداة الثانية إستبانة تقيس مستوى التمكين (24) فقرة تتكون من ثلاثة مجالات وهي (مجال التفويض واتخاذ القرار، ومجال النمو المهني، ومجال التحفيز). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين لمهارات العلاقات الإنسانية كانت مرتفعة، وأن مستوى تمكين المعلمين كان متوسطا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومستوى تمكين المعلمين. فضلا عن ذلك، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في لواء الشمال ضمن الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية، وكذلك

في مستوى تمكين المعلمين تعزى إلى مستوى ممارسة مديري المدارس المتوسطة في لواء الشمال ضمن الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية، أثر متغير الجنس لصالح "الذكور"، وأثر متغير المؤهل العلمي لصالح "البكالوريوس"، وكان أثر متغير الخبرة لصالح "أقل من عشر سنوات".

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال القيادة الإلهامية نجد أن هذه الدراسات تنوعت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف مجتمعات الدراسة التي طبقت فيها والمنهجية التي تم اتباعها، كما تم دراسة القيادة الإلهامية مع عديد من المتغيرات. وقد اتفقت الدراسة الحالية واختلفت مع الدراسات السابقة فيما يأتي:

- من حيث الموضوع:

1- تناولت بعض الدراسات السابقة أبعاد القيادة الإلهامية وتقاطعت مع الدراسة الحالية في معظم الأبعاد التي تمثلت معظمها في أربعة أبعاد مثل دراسة كل من:

(Hudson,2013)،(Poojonjit,et.al.,2018)، (الصويجي،2017)، (دحام وآخرون،2019)،

(كمونة وآخرون،2019)، ودراسة (درويش،2019)، في حين خرجت الدراسة الحالية بستة أبعاد

للقيادة الإلهامية وهي: الرؤية المستقبلية، التمكين، الثقة بالنفس، عملية التغيير، التحدي، والتعامل مع الفشل.

2- تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية القيادة الإلهامية ودورها الفعال في

تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وزيادة الفاعلية الإدارية مثل دراسة كل من (Bolandle,2013)

، ودراسة (Boonla & Treputtharat,2014) ودراسة، (حوامدة،2016)، (Kofand,2016)،

(Madanchian,et.al.,2017)،(Mwai,et.al.,2018) ودراسة (Paais&Pattiruhu,2020)،

ودراسة (Ybnu,et.al.,2021) والتي جميعها بحثت في العلاقة بين الأسلوب المحفز الملهم والفاعلية

الإدارية. كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (غانم، 2021) في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي في فلسطين والتي تم تطبيقها في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (قطاع غزة).

3- وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسات سابقة أخرى في التطرق لأهمية القيادة الإلهامية في إيجاد علاقات بين شخصية ايجابية، الا انها اختلفت معها في التطرق إلى تأثيرها في جوانب مختلفة كدراسة (Carmeli,et.al.,2009) التي ربطت بين العلاقات بين الشخصية والأمان النفسي، ودراسة (2019، Qardaku) التي تناولت تأثير القيادة الإلهامية للمعلمين في بناء علاقات ايجابية مع الطلبة. وأشارت دراستا (Mahfudhoh,2023) و (Dewanto,et.al.,2024) ودراسة (حمزة وآخرون، 2024) إلى تأثير التواصل بين شخصي على المناخ المدرسي بشكل عام ودافعية العمل وأداء المعلم. وتشابهت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (Lis Andrzej,et.al.,2015) ودراسة (Yeh,et.al.,2016) في الكشف عن دور القائد الملهم والمحفز في بناء علاقات بين شخصية إيجابية.

#### - من حيث أداة الدراسة ومنهج البحث:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث أدواتها ومنهجها مع كثير من الدراسات السابقة في اختيار "الإستبانة" كأداة دراسة واستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة ، لكنها اختلفت عن بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المقابلات والملاحظة كأدوات دراسة وتبنت المنهج النوعي لتحقيق أغراض الدراسة مثل دراسة كل من، ( Hudson,2013 ) ، ( Bredeson,1987 )، (Smith,et.al.,2018) ، (Hardjati & Febrianite,2019) ، (Odhiambo&Hii,2012) ، (Dos&Savas,2015) ، (Newman,2022) ودراسة (Cindy,et.al.,2022) ، واختلفت عن دراسة (Molenbergh,et.al.,2017) التي تبنت المنهج التجريبي واستخدمت جهاز الرنين المغناطيسي كأداة

جمع بيانات . واختلفت عن دراسة (Madanchian,et.al.,2017)، ودراسة (Qardaku,2019)،  
اللتين استخدمتا المنهج التحليلي التركيبي.

### من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

تشابهت الدراسة الحالية مع عديد من الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة الذي ضم معلمي  
المرحلة الثانوية ومعلماتها، واختلفت مع بعض الدراسات التي استهدفت مديري المدارس مثل دراسة  
(Poojomjit,et.al.,2018)، ودراسة (Newman,2022) ، ودراسات  
(Ughamadu,et.al.,2024)،(Besong,2014)،(Odhiambo&Hii,2012)  
(Mwai,et.al.,2018)،(Bredeson,1987)،(Njoku,et.al.,2020) فضلا عن بعض الدراسات  
التي طبقت خارج المؤسسات التعليمية مثل دراسات:

(Smith,et.al.,2018)، (Schuesslbauer,et.al.,2018)،(Molenbergh, et.al.,2017)  
(Nelson,et.al.,2021) ،(عواد،2015)، (الرميدي،2016) ،(دحام وآخرون،2019)  
(ابوجربوع،2022). كما اختلفت هذه الدراسة التي طبقت في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة  
الغربية) عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق والتي شملت العراق ، الأردن، السعودية ، مصر ، ليبيا  
، ألمانيا، استراليا، اندونيسيا، ماليزيا، بريطانيا، الفلبين، نيجيريا، تايلاند،الهند، بولندا، تايوان، برمودا،  
الولايات المتحدة ، البرتغال، الكويت،السودان، عمان، دولة الاحتلال(إسرائيل)، ايران،الكاميرون،تركيا،  
كينيا،سنغافورة، نيبال، اسبانيا، البانيا، وفلسطين (المحافظات الجنوبية ، قطاع غزة).

### \_ من حيث متغيرات الدراسة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، متغيراتها، ومجتمعها إذ أنها “على حد علم  
الباحثة”الدراسة الأولى التي تطرقت لدراسة المتغير المستقل (القيادة الإلهامية) والمتغيرات التابعة هي  
الفاعلية الإدارية والعلاقات البيئشخصية.

وبالتالي لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة للموضوعات التي تطرقت لها الدراسة الحالية خاصة  
ان الدراسة الحالية استهدفت الكشف عن مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في  
فلسطين وعلاقتها بالفاعلية الإدارية والعلاقات البيئشخصية مع المعلمين.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- الاطلاع على الإطار النظري وكيفية تناوله للموضوعات مما ساعد الباحثة في صياغة الأدب النظري للدراسة.
- 2- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة.
- 3- بناء الإستبانة، واختيار مجالات كل محور من محاورها الثلاثة والتأكد من صدقها وثباتها.
- 4- اختيار منهج الدراسة الحالية والاطلاع على أساليب الصدق والثبات.
- 5- تحديد الوسائل والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.
- 6- الاستفادة من الدراسات التي تمت مراجعتها في تفسير نتائج هذه الدراسة.
- 7- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها.
- 8- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحثة معرفتها

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 منهج الدراسة

#### 2.3 مجتمع الدراسة

#### 3.3 عينة الدراسة

#### 4.3 أداة الدراسة

#### 5.3 صدق أداة الدراسة

#### 6.3 ثبات أداة الدراسة

#### 7.3 متغيرات الدراسة

#### 8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

#### 9.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، ومتغيراتها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد أدوات الدراسة وإجراءات تنفيذها وتحليل الإحصائي للبيانات.

### 3.1 منهج الدراسة

نهجت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة، إذ تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وما تنطوي عليه من رصد للواقع، والعلاقة بين المتغيرات ووضعها وصفا وكما.

### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية مستوى صفوف (10-12)، في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم وفقاً للإحصاءات (3777 معلماً ومعلمة) والموزعين على المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) وفقاً للموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الفلسطينية لسنة 2022\2023. وفيما يأتي الجدول (1.3) يبين ذلك:

الجدول (1.3) بيانات المدارس الثانوية (10-12) للعام الدراسي 2022-2023

المنطقة	المديريات	عدد المعلمين		المجموع	عدد المدارس		المجموع
		ذكور	اناث		مختطة	اناث	
	جنين	152	160	312	7	7	14
	جنوب نابس	21	44	65	2	1	3
	نابلس	231	216	447	9	9	21
الشمال	سلفيت	46	71	117	3	3	6
	طولكرم	103	113	216	5	3	9
	قلقيلية	109	97	206	4	5	11
	طوباس	63	89	152	4	3	7
	قباطية	88	122	210	6	3	10
	رام الله	178	225	403	8	7	16
	ببر زيت	24	25	49	1	2	3
الوسط	ضواحي القدس	33	37	70	2	2	4
	القدس	69	83	152	2	4	10
	اريجا	41	57	98	2	3	6
	شمال الخليل	143	234	377	11	6	19
الجنوب	الخليل	208	188	396	7	7	14
	جنوب الخليل	154	132	286	6	7	13
	بيت لحم	88	61	149	3	4	7
	يطا	45	27	72	1	2	3
المجموع		1796	1981	3777	83	78	176

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة الممثلة لمجتمع الدراسة، وفق الإجراءات الآتية:

• قامت الباحثة باختيار المحافظات الشمالية، بوصفها المجتمع المستهدف لتطبيق أداة هذه الدراسة اذ اعتقدت الباحثة أنها تمثل المجتمع الفلسطيني بأطيافه كافة، الاجتماعية والثقافية والجغرافية.

• قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات للمدارس الثانوية مستوى (10-12) بالطريقة العشوائية الطبقية من مدارس العينة، إذ تم تقسيم مجتمع الدراسة، وهو المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) إلى مناطق تعليمية وهي منطقة الشمال ومنطقة الوسط ومنطقة الجنوب. وتقسيم كل منطقة تعليمية إلى مديريات. إذ تكونت منطقة الشمال التعليمية من مديريات: جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، طوباس وقباطية. ومنطقة الوسط التعليمية من مديريات: أريحا، رام الله، القدس، ضواحي القدس وبيرزيت. ومنطقة الجنوب التعليمية من مديريات: بيت لحم، الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل ويطا.

وتم تحديد حجم العينة بعد الرجوع إلى جدول كريجيسي ومورغان لتحديد حجم المجتمع والعينة العشوائية. (Krejcie & Morgan ,1970 )

وتكونت عينة الدراسة من (907) معلمين ومعلمات، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (907) إستبانات.

### 1.3.3 وصف متغيرات أفراد العينة:

الجدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	208	22.9
	انثى	699	77.1
المؤهل العلمي	دبلوم	40	4.4
	بكالوريوس	647	71.3
	ماجستير فأعلى	220	24.3

10.4	94	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في التعليم
17.1	155	من 5-10 سنوات	
72.5	658	أكثر من 10 سنوات	
20.1	182	شمال	المنطقة التعليمية
27.5	249	وسط	
52.5	476	جنوب	

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 22.9% للذكور، ونسبة 77.1% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 4.4% للدبلوم، ونسبة 71.3% للبكالوريوس، ونسبة 24.3% للماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة في التعليم أن نسبة 10.4% أقل من 5 سنوات، ونسبة 17.1% من 5-10 سنوات، ونسبة 72.5% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المنطقة التعليمية أن نسبة 20.1% لمنطقة الشمال (شمال الضفة الغربية)، ونسبة 27.5% لمنطقة الوسط (وسط الضفة الغربية)، ونسبة 52.5% لمنطقة الجنوب (جنوب الضفة الغربية).

### 4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

#### 1.4.3 بناء الأداة (الاستبانة):

لتحقيق هدف الدراسة تم بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة والتي تكونت من أربعة أجزاء وعلى النحو الآتي:

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية للمستجيب: وتشمل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية.

**الجزء الثاني:** أداة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية، إذ قامت الباحثة ببناء هذه الأداة اعتماداً على الأدب النظري ومستفيدة من الدراسات السابقة، منها دراسة (Schuesslbauer,2018)، دراسة (Paais & Pattiruhu,2020)، دراسة علوان (2021)، دراسة (Hajiali,et.al.,2022)، دراسة (Newman,2022)، ودراسة عيد (2023).

وتكونت الأداة من مجموعة من الفقرات بلغ عددها (40) فقرة والتي توزعت على مجالات القيادة الإلهامية وهي: 1- الرؤية المستقبلية: تتمثل بتحديد الاتجاهات والأهداف التي تخدم الرؤية الشاملة للمستقبل. 2- التمكين: يتمثل في تحفيز الإبداع والتطوير المستمر للمعلم. 3- الثقة بالنفس: تتمثل بمقدرة القائد في السيطرة على المشكلات. 4- عملية التغيير: تتمثل في العمل على التغيير للحصول على نتائج أفضل. 5- التحدي: يتمثل في المقدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية. 6- التعامل مع الفشل: تتمثل في التركيز على المقدرات والمهارات لتحويل الفشل إلى نجاح.

**الجزء الثالث:** أداة لقياس مستوى الفاعلية الإدارية للمديرين في المدارس الثانوية في فلسطين.

قامت الباحثة ببناء هذه الاداة اعتمادا على الأدب النظري، ومستفيدة من أدوات الدراسات السابقة ومنها دراسة (Besong,2014) ، دراسة (Laila,2015)، دراسة (Mwai,et.al.,2018)، دراسة زهران (2020) ودراسة الغامدي (2022). وتوزعت فقرات هذه الأداة التي بلغ عددها (26) فقرة على ثلاثة مجالات وهي: الانضباط الوظيفي. اتخاذ القرار، والاتصال الفعال.

**الجزء الرابع:** أداة لقياس مستوى العلاقات البينشخصية من وجهة نظر المعلمين.

قامت الباحثة ببناء هذه الاداة اعتمادا على الأدب النظري، ومستفيدة من أدوات الدراسات السابقة ومنها دراسة ليز اندريج وآخرون (LisAndrzej,et.al.,2015) ودراسة ماضي (2009)، ودراسة (Mahfudhoh,2023) ودراسة (Dewanto,et.al.,2024). وتضمنت هذه الأداة (18) فقرة.

وللإجابة عن فقرات الإستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً). وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ويبين ملحق (1) الإستبانة في صورتها الأولية.

### 5.3. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطرق الآتية:

#### 1.5.3 أولاً: صدق المحتوى " المحكمين ":

تم التحقق من صدق أداة الدراسة إذ تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين، بلغ عددهم ست عشرة خبيراً تربوياً من ذوي الخبرة والاختصاص، الملحق (2). وتم طلب تحكيمها من قبلهم وإبداء الرأي في فقرات الإستبانة من حيث:

- 1- درجة ملاءمة فقرات الإستبانة لمجالها.
- 2- درجة وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.
- 3- الإشارة بالحذف أو الإضافة أو التعديل المقترح.
- 4- إخراجها بشكلها العام على أن تقيس الهدف المراد قياسه.

وتم تعديل الفقرات غير الواضحة بناء على ملاحظات المحكمين وصياغة البدائل المناسبة لفقرات الإستبانة فضلاً عن حذف بعض الفقرات التي تشابهت في المضمون وتعديل بعض الفقرات المركبة وأخرى غير قابلة للقياس، إذ أصبح عدد فقرات محور القيادة الإلهامية (39) بدلاً من (40) فقرة، وعدد فقرات محور الفاعلية الإدارية (23) فقرة بدلاً من (26). وبلغ عدد فقرات محور العلاقات البيئشخصية (17) فقرة بدلاً من (18) فقرة.

#### 2.5.3 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه لفقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية للأداة. ويبين الملحق (3) الإستبانة في صورتها النهائية.

والجداول اللاحقة تبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجالات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه.

الجدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة

الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.754**	0.000	14	0.800**	0.000	27	0.839**	0.000
2	0.776**	0.000	15	0.838**	0.000	28	0.849**	0.000
3	0.817**	0.000	16	0.831**	0.000	29	0.813**	0.000
4	0.723**	0.000	17	0.840**	0.000	30	0.816**	0.000
5	0.800**	0.000	18	0.832**	0.000	31	0.819**	0.000
6	0.849**	0.000	19	0.825**	0.000	32	0.848**	0.000
7	0.774**	0.000	20	0.842**	0.000	33	0.852**	0.000
8	0.825**	0.000	21	0.849**	0.000	34	0.835**	0.000
9	0.842**	0.000	22	0.856**	0.000	35	0.827**	0.000
10	0.846**	0.000	23	0.836**	0.000	36	0.823**	0.000
11	0.803**	0.000	24	0.840**	0.000	37	0.804**	0.000
12	0.852**	0.000	25	0.837**	0.000	38	0.825**	0.000
13	0.843**	0.000	26	0.820**	0.000	39	0.829**	0.000

\* داله احصائية عند 0.050

\*\* داله احصائية عند 0.001

الجدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الفاعلية

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.807**	0.000	9	0.834**	0.000	17	0.813**	0.000
2	0.798**	0.000	10	0.862**	0.000	18	0.821**	0.000
3	0.823**	0.000	11	0.872**	0.000	19	0.782**	0.000
4	0.822**	0.000	12	0.849**	0.000	20	0.874**	0.000
5	0.814**	0.000	13	0.859**	0.000	21	0.846**	0.000
6	0.833**	0.000	14	0.872**	0.000	22	0.828**	0.000
7	0.825**	0.000	15	0.801**	0.000	23	0.856**	0.000
8	0.838**	0.000	16	0.790**	0.000			

\* داله احصائية عند 0.050

\*\* داله احصائية عند 0.001

الجدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى العلاقات

البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.825**	0.000	7	0.890**	0.000	13	0.780**	0.000
2	0.853**	0.000	8	0.858**	0.000	14	0.775**	0.000
3	0.852**	0.000	9	0.868**	0.000	15	0.841**	0.000
4	0.851**	0.000	10	0.860**	0.000	16	0.855**	0.000

0.000	0.879**	17	0.000	0.905**	11	0.000	0.819**	5
			0.000	0.886**	12	0.000	0.879**	6

\* داله احصائية عند 0.050

\*\* داله احصائية عند 0.001

تشير النتائج في الجداول السابقة إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية ترتبط ارتباطا موجبا، ودالة إحصائيا مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يشير إلى مناسبة كل فقرة من الفقرات لقياس المجال الذي تنتمي إليه.

### 3. 6. ثبات أداة الدراسة

بعد التحقق من صدق الإستبانة، ولأغراض التحقق من ثبات الاستبانة ومجالاتها وثبات اتساق كل فقرة من أداة الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الأداة عن طريق استخدام كرونباخ ألفا، (Cronbach Alpha) إذ تعكس قيمة معامل ألفا الأقل من (0.60) ثباتا ضعيفا، والقيمة بين (0.6-0.7) ثباتا مقبولا، أما القيمة التي تساوي (0.7) فأكثر فتعكس ثباتا مرتفعا للمقياس (Boone & Boone,2012)، ويبين الجدول (6.3) نتائج الاختبار.

الجدول (6.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.934	6	الرؤية المستقبلية
0.958	9	التمكين
0.954	7	الثقة بالنفس
0.953	7	عملية التغيير
0.937	5	التحدي
0.937	5	التعامل مع الفشل
0.988	39	الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإلهامية
0.943	6	الانضباط الوظيفي

0.960	8	اتخاذ القرار
0.956	9	الاتصال الفعال
0.980	23	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الإدارية
0.976	17	الدرجة الكلية لمستوى العلاقات بينشخصية

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمجالات الفرعية لممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (0.934\_0.958) كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ الفا للدرجة الكلية (0.988). كما يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تراوحت من (0.943\_0.960)، وبلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ الفا للدرجة الكلية (0.980)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ الفا للدرجة الكلية للعلاقات بينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين (0.976)، وهذه القيم تشير الى تمتع الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة.

### 7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1- المتغير المستقل: تقديرات المبحوثين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.
- 2- المتغيرات الوسيطة: وتشتمل الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:
  - الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
  - المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
  - الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
  - المنطقة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات (شمال، وسط، جنوب).

3- المتغير التابع: تشتمل الدراسة على متغيرين تابعين وهما:

- تقديرات المبحوثين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين.
- تقديرات المبحوثين لمستوى العلاقات البينشخصية بين المديرين والمعلمين.

### 3. 8. إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة ضمن الإجراءات الآتية:

- 1- قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- الحصول على إحصائية بعدد المعلمين والمدارس الثانوية من خلال إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام (2022-2023).
- 3- تحديد مجتمع الدراسة والعينة من معلمي المدارس الثانوية في فلسطين.
- 4- بناء أدوات الدراسة بما يتفق مع أهدافها والتأكد من صدقها وثباتها.
- 5- الحصول على كتب تسهيل المهمة، لتطبيق أدوات الدراسة والموجهة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى إدارات المدارس الثانوية المعنية بالدراسة.
- 6- توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة ضمن جدول زمني.
- 7- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها وإعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- 8- بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة وجمعها، تبين للباحثة أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (907) إستبانة.
- 9- تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

10- بعد إجراء التحليل الإحصائي، تم استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها، وإصدار التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية لكل سؤال وعلى النحو الآتي:  
بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

ولتحديد درجة تقديرات المبحوثين من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، تم اعتماد المقياس الوزني التالي، والمكون من ثلاثة مستويات (درجات) هي: درجة منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي 2.33 فأقل، ودرجة متوسطة إذا جاء المتوسط الحسابي بين (2.34\_3.67)، ودرجة عالية إذا جاء المتوسط الحسابي بين (3.68\_5)، وجاء هذا المقياس بناء على طول الفترة وفقاً للمعادلة الآتية: تحديد معيار الحكم على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة من خلال تقسيمها إلى

3 مستويات

طول الفئة = (المقياس الأدنى للحد-المقياس الأعلى الحد) / (عدد المستويات) =  $1.33 = 3/1-5$  .

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

#### 2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.2.4 نتائج السؤال الأول

##### 2.2.4 نتائج السؤال الثاني

##### 3.2.4 نتائج السؤال الثالث

##### 4.2.4 نتائج السؤال الرابع

##### 5.2.4 نتائج السؤال الخامس

##### 6.2.4 نتائج السؤال السادس

##### 7.2.4 نتائج السؤال السابع

##### 8.2.4 نتائج السؤال الثامن

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين"، وذلك على النحو الآتي.

#### 4.2 نتائج أسئلة الدراسة

##### 4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال متوسطات فقرات محور القيادة الإلهامية ومجالاتها والدرجة الكلية كما مبين في الجدول (1.4).

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الثقة بالنفس	3.98	0.75	عالية	79.6
2	التحدي	3.95	0.75	عالية	79.0
3	الرؤية المستقبلية	3.93	0.70	عالية	78.6
4	التمكين	3.92	0.73	عالية	78.4
5	عملية التغيير	3.83	0.72	عالية	76.6
6	التعامل مع الفشل	3.75	0.77	عالية	75.0
	الدرجة الكلية	3.90	0.69	عالية	78.0

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (78%).

وتبين أيضاً أن مجال الثقة بالنفس حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.98)، يليه مجال التحدي بمتوسط حسابي (3.95)، ومن ثم مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.93)، ومن ثم مجال التمكين بمتوسط حسابي (3.92)، ومن ثم مجال عملية التغيير بمتوسط حسابي (3.83)، يليه مجال التعامل مع الفشل بمتوسط حسابي (3.75).

ويُلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع مجالات القيادة الإلهامية جاءت بدرجة عالية. وأن قيم الانحرافات المعيارية جات جميعها أقل من (1) ومتقاربة.

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الإلهامية، وبما أن الدراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس في فلسطين، وهم مجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة، فهذا يستدعي تعميم نتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من العينة إلى المجتمع، وهذا هو هدف الدراسة الأساس، وهذا هو واقع الإحصاء الاستدلالي. ويتم ذلك إحصائياً من خلال ما يعرف بالتقدير النقطي (Point Estimation) أو التقدير بفترة (Interval Estimation)، هذا ما جاء عند كل من (Lind, Marchal & Wathen, 2011).

أما التقدير النقطي يعني تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاء العينة)، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة هذه هي قيمة

المتوسط الحسابي المحسوب للعينة، فيما أن العينة ممثلة للمجتمع، وتم اختيارها عشوائياً، فإن المتوسط الحسابي للمجتمع هو نفسه المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.90)، وانحراف معياري (0.69).

أما التقدير بفترة فيعني أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع خلال فترة من القيم، وليس له قيمة واحدة. ويتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع ( $\mu$ ) داخل هذه الفترة، وهذه التقدير يسمى تقدير بفترة (Interval estimation). وهذه الفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد بدرجة ثقة معينة وتعتمد على مستوى الدلالة المشار إليه في فرضية الدراسة، فإذا رغب الباحث أن تكون درجة الثقة في نتائجه (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة 95%.

وفي هذه الحالة يحدد الباحث درجة الثقة التي يريدها، وتتحدد من خلالها الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة 99%، أو 95%، وعليه تكون نسبة الخطأ 0.01، أو 0.05، وهو مستوى الدلالة أو ألفا ( $\alpha$ ).

وفترة الثقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تعطى بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\mu = \bar{X} \pm Z_{\alpha/2} S/\sqrt{n} \dots\dots\dots (1)$$

حيث أن:

$\mu$ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة،

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي للعينة

$S$ : الانحراف المعياري للعينة

$n$ : عدد أفراد العينة

$\alpha$ : مستوى الدلالة

$Z_{\alpha/2}$ : القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد

وفي حال رغب الباحث بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة (95% ) مثلاً، تكون قيمة  $Z_{\alpha/2}$  من الجداول الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع:  $(3.85 \leq \mu \leq 3.95)$ . وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية، ولكنها بدرجة ثقة عالية (95%)، ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه بإمكان الباحثة أن تقول أن المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الالهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يقع ضمن الفترة (3.85 – 3.95)، وبدرجة ثقة مقدارها 95%. أي أن الباحثة تتق بنتيجتها بنسبة (95%).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجالات القيادة الالهامية.

أولاً: مجال الرؤية المستقبلية: قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال الرؤية المستقبلية، ويبينها الجدول (3.4) مرتبة تنازلياً.

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تدعم خطط التطوير.	3.99	0.81	عالية	79.8
1	يتبنى المدير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.	3.96	0.78	عالية	79.2
5	يمتلك المدير رؤية مستقبلية تخدم أهداف المدرسة.	3.95	0.79	عالية	79.0
2	يضع المدير خطاً وقائياً للحد من المشكلات.	3.92	0.80	عالية	78.4
6	يتبنى المدير أسلوباً قيادياً ملهماً لتحقيق أهداف المدرسة.	3.91	0.85	عالية	78.2

4	يواكب المدير التطورات المتسارعة عالمياً لنقلها لبيئة العمل.	3.83	0.82	عالية	76.6
	الدرجة الكلية	3.93	0.70	عالية	78.6

تشير النتائج في الجدول (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تدعم خطط التطوير " على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.99)، يليها فقرة " يتبنى المدير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة " بمتوسط حسابي مقداره (3.96). يليها الفقرة ما قبل الأخيرة " يتبنى المدير أسلوباً قيادياً ملهماً لتحقيق أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (3.91). وحصلت الفقرة " يواكب المدير التطورات المتسارعة عالمياً لنقلها لبيئة العمل " على أقل متوسط حسابي (3.83).

**ثانياً: مجال التمكين:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال التمكين، ويبينها الجدول (4.4).

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التمكين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	ينظر المدير إلى فريق العمل كوحدة واحدة متماسكة.	3.99	0.89	عالية	79.8
8	يفوض المدير بعض الصلاحيات لمن هو أهل لها من المعلمين.	3.98	0.83	عالية	79.6
3	يقدم المدير فرص الدعم والمساندة للمعلمين لتحسين العملية التعليمية.	3.97	0.84	عالية	79.4
4	يتبنى المدير أسلوب الحوار البناء مع المعلمين.	3.95	0.88	عالية	79.0
5	يسعى المدير لتنمية مفهوم الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.94	0.83	عالية	78.8
9	يعمل المدير على تطبيق أفكار المعلمين الإبداعية في العمل.	3.90	0.83	عالية	78.0
1	يشارك المدير معلمي المدرسة في برامج التطوير المهني.	3.88	0.82	عالية	77.6
2	ينمي المدير المقدرات القيادية للمعلمين.	3.83	0.85	عالية	76.6

6	يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية.	3.83	0.85	عالية	76.6
	الدرجة الكلية	3.92	0.73	عالية	78.4

تشير النتائج في الجدول (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " ينظر المدير إلى فريق العمل كوحدة واحدة متماسكة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99)، يليها فقرة " يفوض المدير بعض الصلاحيات لمن هو أهل لها من المعلمين " بمتوسط حسابي مقداره (3.98). وحصلت الفقرة " يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية " والفقرة " ينمي المدير المقدرات القيادية للمعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.83)، تسبقهما الفقرة " يشارك المدير معلمي المدرسة في برامج التطوير المهني " بمتوسط حسابي (3.88).

**ثالثاً: مجال الثقة بالنفس:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال الثقة بالنفس، وبينها الجدول (5.4).

**الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يسعى المدير لتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.	4.07	0.85	عالية	81.4
3	يثق المدير بمقدرته على معالجة المشكلات التي تواجهه في أثناء العمل بروح المسؤولية.	4.03	0.83	عالية	80.6
4	يتشاور المدير مع المعلمين للحصول على أفكار حول أي برامج مقترحة.	3.98	0.83	عالية	79.6
5	يُشعر المدير المعلمين بالثقة في إنجازهم لمهام العمل.	3.98	0.85	عالية	79.6
7	يعد المدير قدوة في سلوكه وأفعاله.	3.98	0.88	عالية	79.6
6	يتمتع المدير بمقدرة عالية على الإقناع.	3.93	0.84	عالية	78.6
2	يصغي المدير باهتمام لملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله في سير العمل.	3.92	0.87	عالية	78.4

79.6	عالية	0.75	3.98	الدرجة الكلية
------	-------	------	------	---------------

تشير النتائج في الجدول (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يسعى المدير لتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، وتليها فقرة " يثق المدير بمقدرته على معالجة المشكلات التي تواجهه في أثناء العمل بروح المسؤولية " بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة " يصغي المدير باهتمام لملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله في سير العمل " على أقل متوسط حسابي (3.92)، تسبقها الفقرة " يتمتع المدير بمقدرة عالية على الإقناع " بمتوسط حسابي (3.93).

**رابعاً: مجال عملية التغيير:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال عملية التغيير، وبينها الجدول (6.4).

**الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عملية التغيير مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتمتع المدير بمقدرته على التكيف مع التغييرات.	3.95	0.79	عالية	79.0
7	يعد المدير أن التغيير ضرورة لتحسين بيئة العمل.	3.94	0.80	عالية	78.8
4	يتفهم المدير مقاومة التغيير المنطلقة من قنوات مهنية.	3.80	0.81	عالية	76.0
3	يستشرف المدير المخاطر المترتبة على عملية التغيير لوضع حلول لها.	3.79	0.82	عالية	75.8
6	يسعى المدير لبناء قنوات لدى المعلمين تسهم في تفهم عملية التغيير.	3.78	0.83	عالية	75.6
5	يطرح المدير أفكاراً إبداعية تخدم عملية التغيير في المجال التربوي.	3.77	0.84	عالية	75.4
2	يحفز المدير المعلمين على قبول التغيير باستخدام الحوافز.	3.76	0.85	عالية	75.2
	الدرجة الكلية	3.83	0.72	عالية	76.6

تشير النتائج في الجدول (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتمتع المدير بمقدرته على التكيف مع التغييرات " على أعلى متوسط حسابي (3.95)، وتليها فقرة " يعد المدير أن التغيير ضرورة لتحسين بيئة العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.94). وحصلت الفقرة " يحفز المدير المعلمين على قبول التغيير باستخدام الحوافز " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.76)، تسبقها الفقرة " يطرح المدير أفكاراً إبداعية تخدم عملية التغيير في المجال التربوي " بمتوسط حسابي (3.77).

**خامساً: مجال التحدي:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال التحدي، وبينها الجدول (7.4).

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحدي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	لدى المدير المقدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.	4.04	0.83	عالية	80.8
2	يواجه المدير المواقف الصعبة بجرأة واقتدار.	4.00	0.83	عالية	80.0
4	يحرص المدير على توفير بيئة عمل مستقرة على الرغم من التحديات.	3.95	0.85	عالية	79.0
3	يشجع المدير معلميه لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز المهمات الصعبة.	3.90	0.83	عالية	78.0
5	يضع المدير سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات.	3.89	0.85	عالية	77.8
	الدرجة الكلية	3.95	0.75	عالية	79.0

تشير النتائج في الجدول (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " لدى المدير المقدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، وتليها فقرة " يواجه المدير المواقف الصعبة بجرأة واقتدار " بمتوسط حسابي (4.00). وحصلت الفقرة " يضع

المدير سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.89)، تسبقها الفقرة "

يشجع المدير معلميه لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز المهمات الصعبة " بمتوسط حسابي (3.90).

سادساً: **مجال التعامل مع الفشل:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال التعامل مع

الفشل، ويبينها الجدول (8.4).

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال التعامل مع الفشل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يبني المدير شبكة دعم قوية من المعلمين وأولياء الأمور.	3.85	0.84	عالية	77.0
4	يستفيد المدير من المواقف التي يخفق فيها لبيني عليها نجاحات لاحقة.	3.81	0.85	عالية	76.2
1	يحلل المدير أسباب الفشل بشفافية.	3.73	0.85	عالية	74.6
2	يلهم المدير مجتمع المدرسة على التعامل مع الفشل بروح إيجابية.	3.73	0.86	عالية	74.6
3	يعترف المدير بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله.	3.61	0.93	متوسطة	72.2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.75</b>	<b>0.77</b>	<b>عالية</b>	<b>75.0</b>

تشير النتائج في الجدول (8.4) إلى أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة

متوسطة. وحصلت الفقرة " يبني المدير شبكة دعم قوية من المعلمين وأولياء الأمور " على أعلى

متوسط حسابي بلغ (3.85)، وتليها فقرة " يستفيد المدير من المواقف التي يخفق فيها لبيني عليها

نجاحات لاحقة " بمتوسط حسابي مقداره (3.81). وحصلت الفقرة " يعترف المدير بإخفاقاته دون

اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.61) وهي الفقرة الوحيدة التي

جاءت بدرجة متوسطة ، تسبقها الفقرة " يلهم المدير مجتمع المدرسة على التعامل مع الفشل بروح

إيجابية " والفقرة " يحلل المدير أسباب الفشل بشفافية " بمتوسط حسابي (3.73).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي على النحو الآتي: نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار "ت" (t -test) للعينات المستقلة، والجدول (9.4) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	ذكر	208	3.98	0.71	1.120	0.263
	أنثى	699	3.91	0.70		
التمكين	ذكر	208	3.98	0.73	1.461	0.144
	أنثى	699	3.90	0.73		
الثقة بالنفس	ذكر	208	4.06	0.71	1.772	0.077
	أنثى	699	3.96	0.76		
عملية التغيير	ذكر	208	3.92	0.71	2.154	0.032
	أنثى	699	3.80	0.73		
التحدي	ذكر	208	4.02	0.74	1.504	0.133
	أنثى	699	3.93	0.75		
التعامل مع الفشل	ذكر	208	3.83	0.77	1.714	0.087
	أنثى	699	3.72	0.77		
الدرجة الكلية	ذكر	208	3.97	0.68	1.740	0.082
	أنثى	699	3.88	0.69		

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.740)، ومستوى الدلالة (0.082)، وهي

أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في

فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية ، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين بالجدول (10.4).

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية

لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.73	3.95	40	دبلوم	الرؤية المستقبلية
0.67	3.96	647	بكالوريوس	
0.78	3.82	220	ماجستير فاعلي	
0.71	4.04	40	دبلوم	التمكين
0.70	3.94	647	بكالوريوس	
0.83	3.83	220	ماجستير فاعلي	
0.75	4.16	40	دبلوم	الثقة بالنفس
0.71	4.01	647	بكالوريوس	
0.85	3.89	220	ماجستير فاعلي	
0.79	3.80	40	دبلوم	عملية التغيير
0.69	3.85	647	بكالوريوس	
0.80	3.77	220	ماجستير فاعلي	
0.83	4.03	40	دبلوم	التحدي
0.72	3.97	647	بكالوريوس	
0.80	3.89	220	ماجستير فاعلي	
0.75	3.77	40	دبلوم	التعامل مع الفشل
0.72	3.77	647	بكالوريوس	
0.90	3.67	220	ماجستير فاعلي	
0.70	3.97	40	دبلوم	الدرجة الكلية
0.65	3.92	647	بكالوريوس	
0.78	3.81	220	ماجستير فاعلي	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (11.4):

الجدول(11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	3.668	2	1.834	3.763	0.024
	داخل المجموعات	440.581	904	0.487		
	المجموع	444.249	906			
التمكين	بين المجموعات	2.458	2	1.229	2.286	0.102
	داخل المجموعات	485.989	904	0.538		
	المجموع	488.447	906			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	3.721	2	1.860	3.311	0.037
	داخل المجموعات	507.913	904	0.562		
	المجموع	511.634	906			
عملية التغيير	بين المجموعات	1.090	2	0.545	1.038	0.354
	داخل المجموعات	474.529	904	0.525		
	المجموع	475.620	906			
التحدي	بين المجموعات	1.508	2	0.754	1.346	0.261
	داخل المجموعات	506.540	904	0.560		
	المجموع	508.049	906			
التعامل مع الفشل	بين المجموعات	1.738	2	0.869	1.460	0.233
	داخل المجموعات	538.012	904	0.595		
	المجموع	539.749	906			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.126	2	1.063	2.237	0.107
	داخل المجموعات	429.519	904	0.475		
	المجموع	431.644	906			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.237) ومستوى الدلالة (0.107) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة

الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وذلك كما هو مبين بالجدول (12.4).

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.66	3.95	94	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
0.76	3.92	155	من 5-10 سنوات	
0.69	3.92	658	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.95	94	أقل من 5 سنوات	التمكين
0.75	3.89	155	من 5-10 سنوات	
0.74	3.92	658	أكثر من 10 سنوات	
0.71	4.03	94	أقل من 5 سنوات	الثقة بالنفس
0.78	3.96	155	من 5-10 سنوات	
0.75	3.98	658	أكثر من 10 سنوات	
0.65	3.91	94	أقل من 5 سنوات	عملية التغيير
0.73	3.81	155	من 5-10 سنوات	
0.73	3.82	658	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.99	94	أقل من 5 سنوات	التحدي
0.74	3.99	155	من 5-10 سنوات	
0.76	3.94	658	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.80	94	أقل من 5 سنوات	التعامل مع الفشل
0.77	3.72	155	من 5-10 سنوات	

0.78	3.74	658	أكثر من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.64	3.94	94	أقل من 5 سنوات	
0.71	3.88	155	من 5-10 سنوات	
0.69	3.89	658	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (13.4):

الجدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	0.074	2	0.037	0.075	0.927
	داخل المجموعات	444.175	904	0.491		
	المجموع	444.249	906			
التمكين	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.227	0.797
	داخل المجموعات	488.202	904	0.540		
	المجموع	488.447	906			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	0.245	2	0.123	0.217	0.805
	داخل المجموعات	511.389	904	0.566		
	المجموع	511.634	906			
عملية التغيير	بين المجموعات	0.791	2	0.395	0.753	0.471
	داخل المجموعات	474.829	904	0.525		
	المجموع	475.620	906			
التحدي	بين المجموعات	0.383	2	0.191	0.341	0.711
	داخل المجموعات	507.666	904	0.562		
	المجموع	508.049	906			
التعامل مع الفشل	بين المجموعات	0.438	2	0.219	0.367	0.693
	داخل المجموعات	539.311	904	0.597		
	المجموع	539.749	906			
	بين المجموعات	0.242	2	0.121	0.253	0.776

		0.477	904	431.403	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			906	431.644	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.253) ومستوى الدلالة (0.776) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك كما هو مبين بالجدول (14.4).

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.61	4.08	182	شمال	الرؤية المستقبلية
0.76	3.89	249	وسط	
0.69	3.89	476	جنوب	
0.64	4.12	182	شمال	التمكين
0.78	3.84	249	وسط	
0.73	3.88	476	جنوب	
0.66	4.18	182	شمال	الثقة بالنفس
0.82	3.91	249	وسط	
0.74	3.95	476	جنوب	
0.64	4.02	182	شمال	عملية التغيير
0.76	3.82	249	وسط	
0.72	3.76	476	جنوب	
0.64	4.17	182	شمال	التحدي
0.79	3.91	249	وسط	

0.75	3.90	476	جنوب	التعامل مع الفشل
0.67	3.95	182	شمال	
0.83	3.67	249	وسط	
0.77	3.71	476	جنوب	الدرجة الكلية
0.59	4.09	182	شمال	
0.74	3.84	249	وسط	
0.69	3.85	476	جنوب	

يلاحظ من الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى

القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (15.4):

الجدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس  
الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.003	5.780	2.805	2	5.609	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.485	904	438.640	داخل المجموعات	
			906	444.249	المجموع	
0.000	8.878	4.704	2	9.409	بين المجموعات	التمكين
		0.530	904	479.038	داخل المجموعات	
			906	488.447	المجموع	
0.000	7.752	4.313	2	8.627	بين المجموعات	الثقة بالنفس
		0.556	904	503.007	داخل المجموعات	
			906	511.634	المجموع	
0.000	8.573	4.426	2	8.853	بين المجموعات	عملية التغيير
		0.516	904	466.767	داخل المجموعات	
			906	475.620	المجموع	
0.000	9.239	5.088	2	10.177	بين المجموعات	التحدي
		0.551	904	497.872	داخل المجموعات	
			906	508.049	المجموع	
0.000	8.337	4.888	2	9.775	بين المجموعات	التعامل مع الفشل
		0.586	904	529.974	داخل المجموعات	

			906	539.749	المجموع	
0.000	9.009	4.218	2	8.435	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.468	904	423.209	داخل المجموعات	
			906	431.644	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (9.009) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، أي أن الفروق بين قيم المتوسطات هي فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما مبين في الجدول (16.4).

الجدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى

القيادة الالهامية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	شمال	وسط	0.19134*
		جنوب	0.19874*
	وسط	شمال	-0.19134*
		جنوب	0.00740
	جنوب	شمال	-0.19874*
		وسط	-0.00740
التمكين	شمال	وسط	0.27718*
		جنوب	0.23684*
	وسط	شمال	-0.27718*
		جنوب	-0.04034
	جنوب	شمال	-0.23684*
		وسط	0.04034
الثقة بالنفس	شمال	وسط	0.26684*
		جنوب	0.22516*
	وسط	شمال	-0.26684*
		جنوب	-0.04168
	جنوب	شمال	-0.22516*
		وسط	0.04168
	شمال	وسط	0.20164*

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
عملية التغيير	وسط	جنوب	0.000
		شمال	0.004
		جنوب	0.310
	جنوب	شمال	0.000
		وسط	0.310
		جنوب	0.000
التحدي	شمال	وسط	0.000
		جنوب	0.000
		شمال	0.000
	وسط	جنوب	0.923
		شمال	0.000
		وسط	0.923
التعامل مع الفشل	شمال	وسط	0.000
		جنوب	0.000
		شمال	0.000
	وسط	جنوب	0.469
		شمال	0.000
		وسط	0.469
الدرجة الكلية	شمال	وسط	0.000
		جنوب	0.000
		شمال	0.000
	وسط	جنوب	0.848
		شمال	0.000
		وسط	0.848

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال)

و(جنوب) لصالح (شمال). أي أن الفروق جاءت لصالح شمال.

### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة والدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وذلك كما مبين في الجدول (17.4).

الجدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين على المجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الانضباط الوظيفي	4.07	0.70	عالية	81.4
3	الاتصال الفعال	3.95	0.71	عالية	79.0
2	اتخاذ القرار	3.92	0.72	عالية	78.4
	الدرجة الكلية	3.97	0.68	عالية	79.4

يلاحظ من الجدول (17.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.97) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.4%).

وتبين أيضاً أن مجال الانضباط الوظيفي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.07)، يليه مجال الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.95)، ومن ثم مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.92)، وجميعها بدرجة عالية.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لمستوى الفاعلية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وبالرجوع الى العلاقة الرياضية (1)، وتعويض القيم الحسابية المتعلقة

بمستوى الفاعلية الادارية، تكون الفترة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها هي:  $(\leq 3.92)$ .  
 $\mu \leq 4.02$  وبدرجة ثقة (95%).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الفاعلية الإدارية.

**أولاً: مجال الانضباط الوظيفي:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال الانضباط الوظيفي، ويبينها الجدول (19.4) مرتبة تنازلياً.

**الجدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يظهر المدير قدرًا كبيرًا من الانضباط في تنظيم مهماته ومواعيده.	4.11	0.79	عالية	82.2
2	يسعى المدير لتحقيق التميز في إدارة المدرسة.	4.11	0.80	عالية	82.2
3	يعكس المدير التزاماً واضحاً في التعامل مع الموارد المالية والبشرية للمدرسة.	4.11	0.80	عالية	82.2
4	ييدي المدير انضباطاً عالياً في الالتزام بمعايير أخلاقيات المهنة.	4.09	0.80	عالية	81.8
5	يتبنى المدير نظاماً محدداً لمراقبة الأداء وتنظيمه.	3.99	0.78	عالية	79.8
6	يطبق المدير استراتيجيات بناءة للمحافظة على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية.	3.99	0.81	عالية	79.8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.07</b>	<b>0.70</b>	<b>عالية</b>	<b>81.4</b>

تشير النتائج في الجدول (19.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يظهر المدير قدرًا كبيرًا من الانضباط في تنظيم مهماته ومواعيده " والفقرة " يسعى المدير لتحقيق التميز في إدارة المدرسة " والفقرة " يعكس المدير التزاماً واضحاً في التعامل مع الموارد المالية والبشرية للمدرسة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.11)، يلي ذلك الفقرة " ييدي المدير انضباطاً عالياً في الالتزام

بمعايير أخلاقيات المهنة " بمتوسط حسابي (4.09). وحصلت الفقرة " يطبق المدير استراتيجيات بناء للمحافظة على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية، و" الفقرة " يتبنى المدير نظاماً محدداً لمراقبة الأداء وتنظيمه " على أقل متوسط حسابي (3.99).

**ثانياً: مجال اتخاذ القرار:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال اتخاذ القرار، وبينها الجدول (20.4) مرتبة تنازلياً.

**الجدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يظهر المدير المقدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها.	3.99	0.81	عالية	79.8
2	يتعامل مع النتائج بحكمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	3.95	0.78	عالية	79.0
3	يستند المدير على قواعد البيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرار.	3.93	0.81	عالية	78.6
4	يستفيد من الأخطاء السابقة في أثناء عملية اتخاذ القرار.	3.93	0.82	عالية	78.6
5	يحافظ المدير على روح المبادرة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة.	3.92	0.82	عالية	78.4
6	يوازن بين سرعة اتخاذ القرار ومناسبته للموقف.	3.91	0.83	عالية	78.2
7	يشارك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية.	3.87	0.86	عالية	77.4
8	يحرص على تمثيل مختلف وجهات النظر عند اتخاذ القرار.	3.87	0.83	عالية	77.4
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.92</b>	<b>0.72</b>	<b>عالية</b>	<b>78.4</b>

تشير النتائج في الجدول (20.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يظهر المدير المقدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها " على أعلى متوسط حسابي (3.99)،

وتليها فقرة " يتعامل مع النتائج بحكمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة " بمتوسط حسابي (3.95). وحصلت الفقرة " يحرص على تمثيل مختلف وجهات النظر عند اتخاذ القرار " والفقرة " يشارك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية " على أقل متوسط حسابي (3.87)، تسبقها الفقرة " يوازن بين سرعة اتخاذ القرار ومناسبته للموقف " بمتوسط حسابي (3.91).

**ثالثاً: مجال الاتصال الفعال:** قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال الاتصال الفعال، ويبينها الجدول (21.4) مرتبة تنازلياً.

**الجدول (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يملك المدير مهارة الاستماع والإنصات للآخرين.	4.05	0.84	عالية	81.0
2	يوجه مدير المدرسة رسائله بوضوح وبطريقة سهلة الفهم للجميع.	4.03	0.79	عالية	80.6
3	يستخدم المدير الاتصال الشفوي مع الآخرين بفاعلية.	3.97	0.79	عالية	79.4
4	يعتمد المدير أسلوب التفاوض في التواصل مع الآخرين.	3.95	0.82	عالية	79.0
5	يستخدم المدير التكنولوجيا بشكل فاعل لتحسين التواصل مع الجميع.	3.94	0.83	عالية	78.8
6	يشجع المدير الاتصال الصاعد (من كل ما له علاقة بالمدرسة) لمعرفة احتياجات الآخرين.	3.93	0.83	عالية	78.6
7	يبيد المدير المقدر على التواصل القيادي الذي يلهم ويحفز الفريق التعليمي نحو تحقيق الأهداف.	3.92	0.84	عالية	78.4
8	يسعى المدير إلى بناء علاقات فردية قوية مع المعلمين لفهم احتياجاتهم.	3.92	0.87	عالية	78.4
9	يحرص المدير على الاتصال غير اللفظي لأهميته، مثل لغة الجسد والتعبيرات الوجهية.	3.87	0.84	عالية	77.4

79.0	عالية	0.71	3.95	الدرجة الكلية
------	-------	------	------	---------------

تشير النتائج في الجدول (21.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يمتلك المدير مهارة الاستماع والإنصات للآخرين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، وتليها فقرة " يوجه مدير المدرسة رسائله بوضوح وبطريقة سهلة الفهم للجميع " بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة " يحرص المدير على الاتصال غير اللفظي لأهميته، مثل لغة الجسد والتعبيرات الوجيهة " على أقل متوسط حسابي (3.87)، تسبقها الفقرة " يسعى المدير إلى بناء علاقات فردية قوية مع المعلمين لفهم احتياجاتهم " والفقرة " يبدي المدير المقدر على التواصل القيادي الذي يلهم ويحفز الفريق التعليمي نحو تحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (3.92).

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كما يأتي:

نتائج الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية الخامسة باستخدام اختبار "ت" (t -test) للعينات المستقلة، والجدول (22.4) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (22.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	نكر	208	4.10	0.69	0.729	0.466
	أنثى	699	4.06	0.70		

0.159	1.409	0.70	3.98	208	نكر	اتخاذ القرار
		0.73	3.90	699	أنثى	
0.143	1.466	0.69	4.02	208	نكر	الاتصال الفعال
		0.72	3.94	699	أنثى	
0.186	1.322	0.67	4.03	208	نكر	الدرجة الكلية
		0.68	3.96	699	أنثى	

يتبين من خلال الجدول (22.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.322)، ومستوى الدلالة (0.186)، وهي

أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، أي أنه لا توجد فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين بالجدول (23.4).

الجدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانضباط الوظيفي	دبلوم	40	4.08	0.72
	بكالوريوس	647	4.09	0.67
	ماجستير فاعلي	220	4.00	0.79
اتخاذ القرار	دبلوم	40	3.98	0.84
	بكالوريوس	647	3.94	0.68
	ماجستير فاعلي	220	3.85	0.82
الاتصال الفعال	دبلوم	40	4.01	0.95
	بكالوريوس	647	3.97	0.68
	ماجستير فاعلي	220	3.90	0.75
الدرجة الكلية	دبلوم	40	4.02	0.83
	بكالوريوس	647	3.99	0.64

0.75	3.91	220	ماجستير فاعلى	
------	------	-----	---------------	--

يلاحظ من الجدول (23.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم

استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (24.4):

الجدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية في فلسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.206	2	0.603	1.226	0.294
	داخل المجموعات	444.475	904	0.492		
	المجموع	445.681	906			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.416	2	0.708	1.349	0.260
	داخل المجموعات	474.271	904	0.525		
	المجموع	475.686	906			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	0.876	2	0.438	.863	0.422
	داخل المجموعات	459.246	904	0.508		
	المجموع	460.123	906			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.122	2	0.561	1.219	0.296
	داخل المجموعات	415.857	904	0.460		
	المجموع	416.979	906			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.219) ومستوى الدلالة (0.296) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وبذلك تم قبول الفرضية

الصفرية السادسة.

نتائج الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

( $\geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في

فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وذلك كما هو مبين بالجدول (25.4).

الجدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التعليم	المجال
0.62	4.11	94	أقل من 5 سنوات	الانضباط الوظيفي
0.73	4.08	155	من 5-10 سنوات	
0.71	4.06	658	أكثر من 10 سنوات	
0.69	3.94	94	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرار
0.72	3.95	155	من 5-10 سنوات	
0.73	3.91	658	أكثر من 10 سنوات	
0.66	4.00	94	أقل من 5 سنوات	الاتصال الفعال
0.70	3.97	155	من 5-10 سنوات	
0.72	3.94	658	أكثر من 10 سنوات	
0.62	4.01	94	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.66	3.99	155	من 5-10 سنوات	
0.69	3.96	658	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (25.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (26.4):

الجدول (26.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.741	0.300	0.148	2	0.296	بين المجموعات	الانضباط الوظيفي
		0.493	904	445.385	داخل المجموعات	
			906	445.681	المجموع	
0.835	0.181	0.095	2	0.190	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0.526	904	475.497	داخل المجموعات	
			906	475.686	المجموع	

0.746	0.293	0.149	2	0.298	بين المجموعات	الاتصال الفعال
		0.509	904	459.825	داخل المجموعات	
			906	460.123	المجموع	
0.774	0.257	0.118	2	0.237	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.461	904	416.742	داخل المجموعات	
			906	416.979	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.257) ومستوى الدلالة (0.774) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

نتائج الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك كما هو مبين بالجدول (27.4).

الجدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.59	4.20	182	شمال	الانضباط الوظيفي
0.79	4.02	249	وسط	
0.69	4.04	476	جنوب	
0.63	4.08	182	شمال	اتخاذ القرار
0.80	3.87	249	وسط	
0.71	3.89	476	جنوب	
0.60	4.18	182	شمال	الاتصال الفعال
0.75	3.92	249	وسط	
0.72	3.89	476	جنوب	

0.58	4.15	182	شمال	الدرجة الكلية
0.74	3.93	249	وسط	
0.67	3.93	476	جنوب	

يلاحظ من الجدول (27.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، ولمعرفة دلالة الفروق

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (28.4):

**الجدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى**

**مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية**

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.018	4.063	1.985	2	3.970	بين المجموعات	الانضباط الوظيفي
		0.489	904	441.710	داخل المجموعات	
			906	445.681	المجموع	
0.004	5.476	2.847	2	5.694	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0.520	904	469.992	داخل المجموعات	
			906	475.686	المجموع	
0.000	11.917	5.910	2	11.820	بين المجموعات	الاتصال الفعال
		0.496	904	448.303	داخل المجموعات	
			906	460.123	المجموع	
0.000	7.943	3.600	2	7.201	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.453	904	409.778	داخل المجموعات	
			906	416.979	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.943) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية هي فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة

التعليمية. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثامنة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD)

للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما هو مبين في الجدول (29.4).

الجدول (29.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات

المعلمين لمستوى الفاعلية الادارية لدى المديرين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	شمال	وسط	0.17529*
		جنوب	0.15845*
	وسط	شمال	-0.17529*
		جنوب	-0.01684
	جنوب	شمال	-0.15845*
		وسط	0.01684
اتخاذ القرار	شمال	وسط	0.20530*
		جنوب	0.19332*
	وسط	شمال	-0.20530*
		جنوب	-0.01199
	جنوب	شمال	-0.19332*
		وسط	0.01199
الاتصال الفعال	شمال	وسط	0.26549*
		جنوب	0.29299*
	وسط	شمال	-0.26549*
		جنوب	0.02749
	جنوب	شمال	-0.29299*
		وسط	-0.02749
الدرجة الكلية	شمال	وسط	0.22103*
		جنوب	0.22322*
	وسط	شمال	-0.22103*
		جنوب	0.00220
	جنوب	شمال	-0.22322*
		وسط	-0.00220

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال) و(جنوب) لصالح (شمال)، أي أن الفروق جاءت لصالح.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما مستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين، وذلك كما مبين في الجدول (30.4).

الجدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتعامل المدير مع المعلمين باحترام.	4.26	0.78	عالية	85.2
2	يسعى المدير لبناء علاقة جيدة ومفيدة مع أولياء الأمور.	4.14	0.78	عالية	82.8
3	يشارك المدير معلميه مناسباتهم الاجتماعية.	4.13	0.84	عالية	82.6
4	يحرص المدير على التزام جميع المعلمين بالقوانين والتعليمات التربوية دون تحيز.	4.11	0.82	عالية	82.2
5	يحرص المدير على تحديد احتياجات معلمي المدرسة.	4.10	0.82	عالية	82.0
6	يقدر المدير المعلمين وفقاً لأدائهم المهني.	4.05	0.89	عالية	81.0
7	يعمل المدير على تعزيز الشعور بالانتماء لدى المعلمين.	4.04	0.84	عالية	80.8
8	يتبنى المدير سياسة شفافة وواضحة في التواصل مع الطلبة.	4.04	0.81	عالية	80.8
9	يحرص المدير جاهداً على تحقيق تناغم وتوازن في العلاقة بين المعلمين والطلبة.	4.00	0.85	عالية	80.0
10	لدى المدير المقدرة على التواصل البناء وتخفيض الحواجز بينه وبين معلميه.	4.00	0.88	عالية	80.0
11	يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين.	3.99	0.88	عالية	79.8
12	يقدم المدير الدعم اللازم للمعلمين في مواجهة التحديات التعليمية.	3.98	0.85	عالية	79.6

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
13	يتحكم المدير في ردود أفعاله للمحافظة على بيئة يسودها الود.	3.97	0.86	عالية	79.4
14	يتخذ المدير سياسة ثابتة في التعامل مع كافة المعلمين في المدرسة.	3.96	0.87	عالية	79.2
15	يتجنب المدير اللغة المبهمة التي قد تؤدي إلى سوء الفهم.	3.96	0.88	عالية	79.2
16	يُطلع المدير معلميه على فرص الترقية المتاحة لهم.	3.95	0.90	عالية	79.0
17	ينسق المدير جلسات تفريغ نفسي لبناء علاقات ودية بينه وبين المعلمين.	3.68	0.99	عالية	73.6
	الدرجة الكلية	4.02	0.73	عالية	80.4

يلاحظ من الجدول (30.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات بينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.73) وهذا يدل على أن مستوى العلاقات بينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.4%).

وتشير النتائج في الجدول (30.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتعامل المدير مع المعلمين باحترام " على أعلى متوسط حسابي (4.26)، وتليها الفقرة " يسعى المدير لبناء علاقة جيدة ومفيدة مع أولياء الأمور " بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة " ينسق المدير جلسات تفريغ نفسي لبناء علاقات ودية بينه وبين المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.68)، تسبقها الفقرة " يُطلع المدير معلميه على فرص الترقية المتاحة لهم " بمتوسط حسابي (3.95).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى العلاقات بينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وبالرجوع إلى العلاقة الرياضية (1)، وتعويض القيم الحسابية

المتعلقة بمستوى العلاقات البيشخصية، تكون الفترة التي يقع المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة (المعلمين) خلالها هي:  $(3.97 \leq \mu \leq 4.07)$ . وبدرجة ثقة (95%).

#### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالاتي:

نتائج الفرضية الصفرية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية التاسعة باستخدام اختبار "ت" (t -test) للعينات المستقلة، والجدول (32.4) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (32.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	208	4.08	0.69	1.387	0.166
أنثى	699	4.00	0.74		

يتبين من خلال الجدول (32.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.387)، ومستوى الدلالة (0.166)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية التاسعة.

نتائج الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية العاشرة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول (33.4).

الجدول (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير

#### المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	40	4.09	0.83
بكالوريوس	647	4.04	0.70
ماجستير فاعلى	220	3.96	0.79

يلاحظ من الجدول (33.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (34.4):

الجدول (34.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية

لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.221	2	0.610	1.154	0.316
داخل المجموعات	478.221	904	0.529		
المجموع	479.441	906			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.154) ومستوى الدلالة (0.316) وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات

البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك

تم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

نتائج الفرضية الصفرية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس

الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في

فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول (35.4).

الجدول (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات

البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	94	4.03	0.74
من 5-10 سنوات	155	4.06	0.70

0.73	4.01	658	أكثر من 10 سنوات
------	------	-----	------------------

يلاحظ من الجدول (35.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (36.4):

الجدول (36.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.252	2	0.126	0.237	0.789
داخل المجموعات	479.190	904	0.530		
المجموع	479.441	906			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.237) ومستوى الدلالة (0.789) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ( $\alpha \geq$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية عشرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البيئشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وذلك كما هو مبين في الجدول (37.4).

الجدول (37.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات  
البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية
0.62	4.19	182	شمال
0.79	4.00	249	وسط
0.72	3.97	476	جنوب

يلاحظ من الجدول (37.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (38.4):

الجدول (38.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري  
المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.581	2	3.291	6.291	0.002
داخل المجموعات	472.860	904	0.523		
المجموع	479.441	906			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.291) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لبيان اتجاه الفروق، كما يظهر في الجدول (39.4).

الجدول (39.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البيئشخصية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

مستوى الدلالة	الفروق في المتوسطات	مستوى المتغير	
0.007	0.19202*	وسط	شمال
0.000	0.22027*	جنوب	
0.007	-0.19202*	شمال	وسط
0.618	0.02825	جنوب	
0.000	-0.22027*	شمال	جنوب
0.618	-0.02825	وسط	

يلاحظ أن الفروق جاءت بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال) و(جنوب) لصالح (شمال). أي ان الفروق لصالح شمال.

#### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية؟

وللإجابة عن السؤال السابع تم فحص الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الثالثة عشرة: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس

الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية".

تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة عشرة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين

وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية، كما هو موضح في الجدول (40.4).

الجدول (40.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية

الدرجة الكلية للإدارية	الاتصال الفعال	اتخاذ القرار	الانضباط الوظيفي	المجالات	القيادة الإلهامية
0.823**	0.763**	0.799**	0.790**	معامل بيرسون	الرؤية المستقبلية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.855**	0.810**	0.833**	0.787**	معامل بيرسون	التمكين
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.875**	0.831**	0.847**	0.812**	معامل بيرسون	الثقة بالنفس
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.880**	0.837**	0.855**	0.811**	معامل بيرسون	عملية التغيير
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.881**	0.828**	0.855**	0.826**	معامل بيرسون	التحدي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.870**	0.821**	0.862**	0.789**	معامل بيرسون	التعامل مع الفشل
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.923**	0.871**	0.898**	0.856**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.01)$

\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$

يتبين من الجدول (40.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة الإلهامية ومتغير الفاعلية الإدارية على الدرجة الكلية هي (0.923)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، وفي الوقت ذاته مرتفعة وموجبة. أي أنه هناك علاقة حقيقية ومرتفعة (قوية) وطردية بين متغير القيادة الإلهامية والفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة عشرة.

#### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية

في فلسطين ووتقديراتهم لعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال الثامن تم فحص الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الرابعة عشرة: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس

الثانوية في فلسطين وعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين."

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة عشرة بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين

متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين

وعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين، كما هو موضح في الجدول (41.4).

الجدول (41.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات

المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتهم

البيئشخصية مع المعلمين

الدرجة الكلية للعلاقات البنشخصية	المجالات	القيادة الإلهامية
0.771**	معامل بيرسون	الرؤية المستقبلية
0.000	مستوى الدلالة	
0.833**	معامل بيرسون	التمكين
0.000	مستوى الدلالة	
0.851**	معامل بيرسون	الثقة بالنفس
0.000	مستوى الدلالة	
0.824**	معامل بيرسون	عملية التغيير
0.000	مستوى الدلالة	
0.825**	معامل بيرسون	التحدي

0.000	مستوى الدلالة	
0.803**	معامل بيرسون	التعامل مع الفشل
0.000	مستوى الدلالة	
0.876**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية
0.000	مستوى الدلالة	

\* داله احصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$

\*\* داله احصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (41.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغير القيادة الالهامية ومتغير العلاقات البينشخصية مع المعلمين للدرجة الكلية هي (0.876)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، وفي الوقت ذاته مرتفعة وموجبة. أي أنه هناك علاقة حقيقية ومرتفعة (قوية) وطردية بين متغير القيادة الالهامية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتهم البينشخصية مع المعلمين، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة عشرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج وتفسيرها

#### 1.5 مناقشة النتائج وتفسيرها

#### 2.5 التوصيات

#### 3.5 المقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج وتفسيرها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، كما تضمن مجموعة من التوصيات التي اقترحتها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

### 1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

**السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية**

**من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم؟**

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات المبحوثين لمستوى ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين (3.90)، وانحراف معياري (0.69)، والمتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإلهامية تراوحت بين (3.75\_3.98) وهذا يدل على أن مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (78%). ويُلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع مجالات القيادة الإلهامية جاءت بدرجة عالية .

وترى الباحثة أن ممارسة القيادة الإلهامية جاءت بدرجة عالية استجابة لتقديرات المعلمين لإرتفاع مستوى إدراك المعلمين بضرورة مواكبة مديري المدارس كل التطورات التي تعمل على النهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق النتائج النوعية في المخرجات التعليمية، ونقل المدارس إلى مستوى يصل إلى التنافسية الإقليمية والعالمية ، فضلا عن ذلك يشعر عدداً من المعلمين برغبة مديري المدارس في التغيير الإيجابي ذلك أن عدداً منهم يمتلكون رؤية لتحسين المجتمع من خلال التعليم، ويعملون بجد لتحقيق هذه الرؤية من

خلال تحفيز المعلمين والطلبة. كما يمكن أن يكون السبب في تلك النتيجة، يعزى إلى الدورات التدريبية المخصصة لمديري المدارس بموضوع القيادة التربوية والتي ترعاها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتي تعمل على ارتقاء دور الإدارة المدرسية إلى دور القيادة التربوية، إذ أن التأثير والإلهام والتشجيع ومواجهة التحديات من أبرز معالمها. كما أن هذه الدورات تُعد شرطاً أساسياً لاستمرار مديري المدارس في وظائفهم الإدارية وتقدمهم المهني.

وعند الرجوع إلى مجالات القيادة الإلهامية أشارت النتائج أن مجال (الثقة بالنفس) حصل على أعلى تقدير بمتوسط حسابي مقداره (3.98)، إذ حصلت الفقرة "يسعى المدير لتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين" على أعلى تقدير وبدرجة عالية بينما حصلت الفقرة "يصغي المدير باهتمام لملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل" على أقل تقدير وبدرجة عالية وقد يعزى السبب للثقة المتبادلة التي تحكم العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، وأن المعلمين يرون ثقة القائد (المدير) العالية بنفسه ومقدرته على التعامل مع الجميع بمصادقية وموضوعية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الصويعي (2017) ودراسة أبو جربوع (2022)، ودراسة كمونة وآخرون (2019)، ودراسة نيومان (Newman, 2022) التي توصلت إلى ممارسة القادة (المديرين) لمستوى مرتفع من الثقة بالنفس.

واختلفت الدراسة الحالية مع عدة دراسات، منها دراسة (Ybnu, et. al., 2021) التي تناولت العلاقة بين القيادة الإلهامية وتحسين كفاءة العمل وأظهرت نتائجها أن القادة يمتلكون قيادة إلهامية وبدرجة عالية بسبب المهارات العاطفية وليس بسبب الثقة بالنفس، فالقادة الذين يمتلكون مهارات عاطفية جيدة يمكنهم تنظيم عواطفهم بفعالية، مما يساعدهم على البقاء هادئين تحت الضغط واتخاذ قرارات عقلانية. هذا النوع من التنظيم العاطفي يمكن أن يكون معدياً، حيث يتعلم الفريق كيفية تنظيم عواطفهم من قائدهم. ودراسة (Paais & Pattiruhu, 2020) التي تناولت أسلوب القيادة وتأثيره في

الرضا الوظيفي وأظهرت نتائج تحليل البيانات أن المدير الملهم هو الذي لديه اهتمام بأنشطة الموظفين المختلفة، ويتمتع بشخصية قريبة من الموظفين، ويقوم دائماً بإجراء مناقشات مع الموظفين حول مختلف القضايا المتعلقة بأنشطة العمل. ولم تتطرق الدراسة لمجال الثقة بالنفس. ودراسة (2018)، (Smith, et. al) والتي أظهرت نتائجها أن القائد الملهم يمتلك وبدرجة عالية مهارة "الخطاب الملهم" وليس الثقة بالنفس.

وأما مجال التحدي جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي مقداره (3.95)، وكانت الفقرة " لدى المدير المقدر على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة " قد حصلت على أعلى تقدير وبدرجة عالية. والفقرة " يضع المدير سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات" على أقل تقدير وبدرجة عالية. وقد تفسر هذه النتيجة بأن المعلمين يرون أن مواجهة التحديات تعزز من ثقة المدير بنفسه وتدفعه لتطوير مهاراته القيادية، مما يجعله أكثر مقدرة على اتخاذ قرارات مؤثرة وملهمة لفريقه ولبينة العمل. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Cindy, et. al., 2022) التي أظهرت أن الأسلوب القيادي الملهم يؤثر بشكل كبير في مقدرة القادة على التعامل مع التحديات التي تواجههم، وإيجاد بيئة مواتية للتغيير والابتكار.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Schuesslbauer, et. al., 2018) التي تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة والتكيف الوظيفي لأتباعهم. وأظهرت نتائجها أن القادة الملهمين هم الذين ينقلون رؤية جذابة، والذين هم يتفاءلون بالمستقبل، والذين يظهرون الثقة في إمكانية تحقيق الأهداف المعلنة، ولم تتطرق الدراسة لمجال التحدي. " ودراسة عواد (2015) التي تناولت تأثير القيادة الملهمة في الأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية وقد أظهرت نتائج الدراسة المقياس الكلي لأنماط السلوك المضادة للإنتاجية يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً بعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة ومن ضمنها بعد "التحدي" لا تؤثر معنوياً في المقياس

الكلية لأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية المتمثلة في (الاعتداء على الآخرين، والتخريب، وانحراف الإنتاج، والانسحاب، والسرقه). ودراسة دحام وآخرون (2019) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة الملهمه كان بمستوى متوسط، فقد جاءت الثقة بالنفس في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية (الرؤية المستقبلية)، وفي الرتبة الثالثة جاءت (الحساسية تجاه القيود البيئية)، وأخيراً (الاعتراف به كأداة للتغيير)، ولم تنطبق الدراسة لبعدهم التحدي.

وأما مجال الرؤية المستقبلية جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وحصلت الفقرة " يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تدعم خطط التطوير " على أعلى تقدير وبدرجة عالية، في حين حصلت الفقرة " يواكب المدير التطورات المتسارعة عالمياً لنقلها لبيئة العمل " على أقل تقدير، وبدرجة عالية. يمكن تفسير هذه النتيجة ، أن المعلمين على علم بجميع التحديات التي يواجهها النظام التعليمي في فلسطين، مثل الأوضاع السياسية والاقتصادية الصعبة، خاصة في الفترة التي واكبت فيها هذه الدراسة (الحرب على غزة وتجميد الرواتب)، والتي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وإلهاماً للتغلب على هذه التحديات. وهذا ما لمسهم المعلمون في المقدره العاليه لمدير المدرسة على تقديم الدعم والتحفيز لهم.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Poojomjit, et. al, 2018)، ودراسة (Hudson, 2013) ، ودراسة (Molenbergh, et. al., 2017) ، إذ جاءت ممارسة القيادة الإلهامية بدرجة عالية واحتل مجال الرؤية الاستراتيجية درجة عالية أيضاً.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة خطايبه وعبد الرحمن (2022)، ودراسة حسن (2022) إذ أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الملهمه كانت متوسطة، وجاء أيضاً مجال الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة. واختلفت أيضاً مع دراسة عيد (2023) التي أظهرت نتائجها وجود قصور في مقدره القيادة على تحفيز العاملين، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإلهامية بدرجة ضعيفة وبجميع مجالاتها ومن ضمنها " الرؤية الاستراتيجية " .

وبالنسبة لمجال التمكين جاءت الدرجة الكلية لجميع الفقرات عالية وبمتوسط حسابي (3.92)، وحصلت الفقرة "ينظر المدير إلى فريق العمل كوحدة واحدة متماسكة" على أعلى تقدير بدرجة عالية وبمتوسط حسابي مقداره "(3.99) وحصلت كل من فقرة "يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية"، وفقرة " ينمي المدير المقدرات القيادية للمعلمين" على أقل تقدير ودرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري(0.85). يمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن مديري المدارس يرون في المعلمين محور العملية التعليمية وأحد أهم الموارد في المؤسسات التربوية والتعليمية. لذا، يدرك المعلمون أن المديرين يرون ضرورة تعزيز وتطوير المعلمين. فضلا عن ذلك، يعتقد المعلمون أن السبب قد يعود أيضًا إلى الدورات التدريبية التي يخضع لها مديرو المدارس والتي تؤهلهم لتقديم الدعم والمساندة الكاملة للمعلمين في جميع المواقف.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة غانم (2021)، ودراسة أبو جربوع (2022)، ودراسة

(Ibrahim, et. al., 2014) إذ جاءت الدرجة الكلية للممارسة القيادة الإلهامية عالية وجاء مجال التمكين بدرجة عالية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مسلط (2023) والتي أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة، من ضمنها بعد تمكين العاملين. واختلفت أيضا مع دراسة كاردكو (Qardaku,2019) التي تناولت تحديد أثر ممارسات المعلم الملهم في تمكين الطلبة وبناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة ولم تتطرق لممارسات مديري المدارس الإلهامية.

أما مجال عملية التغيير، فقد جاءت الدرجة الكلية لجميع الفقرات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.83)، ويعزى ذلك إلى إعتقاد المعلمين بتمتع مديري المدارس بمرونة كبيرة ومقدرة على التكيف مع التغيرات، فضلاً عن التزامهم بالتقييم المستمر لأداء المدرسة والمعلمين والذي يساعدهم في تحديد نقاط القوة والضعف والتغلب عليها عن طريق طرح أفكارا جديدة، إبداعية تتغلب على المشكلات وتخدم التغيير

للأفضل.وقد حصلت الفقرة "يتمتع المدير بمقدرته على التكيف مع المتغيرات" على أعلى درجة وبمتوسط حسابي مقداره (3.94) بينما حصلت فقرة " يحفز المدير المعلمين على قبول التغيير باستخدام الحوافز " على أقل متوسط حسابي مقداره " (3.76) وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى إعتقاد المعلمين أن مديري المدارس لا يمتلكون الصلاحيات بتقديم حوافز مادية للمعلمين، إنما تنحصر صلاحياتهم بتقديم حوافز معنوية.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة القراني (2020)، ودراسة الموسوي وآخرون (2020)، ودراسة كمونة وآخرون (2019) والتي أظهرت نتائجها وجود درجة عالية لممارسة أبعاد القيادة الملهمة ومن ضمنها بعد " عملية التغيير".

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة خطايبية وعبد الرحمن (2022)، ودراسة علوان (2021) إذ جاءت ممارسة القيادة الملهمة بدرجة كلية متوسطة، واحتل مجال "التغيير" الرتبة الأخيرة من ضمن المجالات الخمسة وبدرجة متوسطة.

وبالنسبة لمجال "التعامل مع الفشل" جاء أيضا بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.75)، وحصلت الفقرة " يبني المدير شبكة دعم قوية من المعلمين وأولياء الأمور "على أعلى متوسط حسابي (3.85) وبدرجة عالية. في حين حصلت الفقرة " يعترف المدير بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله" على أقل متوسط حسابي (3.61) وبدرجة متوسطة وهي الفقرة الوحيدة من ضمن فقرات المجال الخمس التي حصلت على درجة متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إيمان المعلمين بأن مديري المدارس يقومون بانتظام بعمل تغذية راجعة للمواقف والأحداث التي تدور في مجتمع المدرسة، وذلك لمعرفة المؤثرات المختلفة التي يمكن تجنبها أو استثمارها لصالح العمل المدرسي. فضلاً عن ذلك، يؤمن معلمي المدارس بأن المديرين يحرصون على تحسس حاجات المعلمين ورغباتهم والعمل على تحقيقها ضمن رؤية تتناسب مع متغيرات البيئة التعليمية. ومن خلال هذه الممارسات، يستطيعون التعامل مع الفشل بفاعلية، إذ

يتعلمون من الأخطاء السابقة ويستخدمون هذه الدروس لتطوير خطط مستقبلية تسهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام. وبخصوص فقرة" يعترف المدير بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله" وهي الفقرة الوحيدة التي حصلت على أقل تقدير وبدرجة متوسطة، ويمكن عزو السبب إلى وجود ثقافة سائدة بين المعلمين بأن القادة ومديري المدارس يرفضون الفشل ، ويركزون بشدة على الأداء والنتائج، فيشعر مديري المدارس بالضغط لتحقيق الأهداف بأي وسيلة، بما في ذلك تحميل المعلمين مسؤولية الإخفاقات لتجنب تداعيات الفشل.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة درويش (2019)، ودراسة (Hasija, et. Al, 2019) ، ودراسة (Carmeli, et.al., 2009) ، ودراسة (Mwai, et.al., 2018) وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الملهم جاء بدرجة عالية و وجاء بعد التعامل مع الفشل و التركيز على المقدرات والمهارات لتحويل الفشل إلى نجاح من قبل مديري المدارس والمؤسسات بدرجة عالية.

واختلفت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي لم تتطرق لمجال "التعامل مع الفشل" بينما استخدمت دراسات أخرى مصطلحاً آخر وهو "تحمل المخاطر الشخصية" مثل دراسة كل من Besong (2014) جاء بدرجة ضعيفة، ودراسة (Odhiambo&Hii, 2012)، ودراسة فطافطة وصبحي وجاموس (2023) جاء بدرجة متوسطة.

## 2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية؟  
لمناقشة نتائج السؤال الثاني، لا بد من التطرق إلى نتائج الفرضيات الصفرية الأربعة المنبثقة عنه

1.2.5 نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الجنس، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

وقد يعزى السبب أن معلمي المدارس بغض النظر عن جنسهم، لديهم معرفة وفهم لمفهوم القيادة الملهمة وكيفية رصدها. كما يعمل كلا الجنسين في بيئة العمل ذاتها، ويتعرضان للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ذاتها، ويحصلان على دورات التطوير والتدريب المهني إذ يتم تأهيلهم وتدريبهم بذات المنهجية المتبعة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ويتم التعامل معهم وفق معايير التقييم ذاتها. واتفقت النتائج مع نتائج دراسة كل من (Qardaku, 2019)، دحام وآخرون (2019)، ودراسة درويش (2019)، ودراسة القراني (2020).

واختلفت مع دراسة غانم (2021) لصالح الإناث، ودراسة فطاطة وصبحي وجاموس (2023) لصالح الإناث، ودراسة (Poojomjit,et.al.,2018) لصالح الإناث، ودراسة (Hudson,2013) لصالح الذكور.

2.2.5 نتائج الفرضية الصفرية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وقد يعزى السبب إلى ارتباط مفهوم القيادة الإلهامية عند المعلم بالتطبيق والأداء الفعلي، أي بما يجده من دعم وتوجيه وتحفيز من المدير. فعندما يظهر المدير نتائج ملموسة في تحسين المناخ المدرسي، ورفع مستوى التحصيل الدراسي، وتعزيز روح الفريق. هذه النتائج تكون مرئية ومقدرة من قبل جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم، فتكون توقعات المعلمين متشابهة حول ما يجب أن تكون عليه القيادة الإلهامية، هذه التوقعات مبنية على تقدير المعلم لاحتياجاته المهنية من مديره ولا علاقة لها بمؤهل المعلم العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غانم (2021)، ودراسة دحام وآخرون (2019)، ودراسة الصويعي (2017). واختلفت مع دراسة خطابية وعبد الرحمن (2022) لصالح درجتي البكالوريوس والماجستير.

5. 3.2 نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "سنوات الخبرة في التعليم"، وعليه تقبل الفرضية الصفريّة الثالثة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين، بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، ينظرون إلى مهنة التعليم كرسالة سامية أكثر من أنها وظيفة، هذا الالتزام النابع من حملهم الأمانة يجعلهم ينظرون لأداء المديرين بشكل موضوعي ودون تحيز. وقد يكون السبب أيضاً هو الممارسات القيادية المدرسية التي تركز على تحفيز المعلمين والهامهم وتعزز لديهم الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه عملهم، مما يدفعهم للعمل بحماس واجتهاد لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر ومهما بلغت سنوات خبرتهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غانم (2021) ، ودراسة القراني (٢٠٢٠)، ودراسة دحام وآخرون (2019). واختلفت النتائج مع دراسة (Ibrahim, et. al., 2014) لصالح "أكثر من 10 سنوات.

4.2.5 نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير " المنطقة التعليمية "، إذ كانت الفروق بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال) و(جنوب) لصالح (شمال) . أي أن الفروق جاءت لصالح (شمال) ، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب وجود الاختلاف الثقافي بين المناطق ،قد تكون المدارس في الشمال تمتاز بثقافة تنظيمية تشجع على التفاعل والتعاون، مما يسهل على المعلمين تقدير القيادة الإلهامية للمديرين. فقد وجد أن تجاوب معلمي المنطقة التعليمية الجنوبية ومنطقة الوسط مع إضراب المعلمين أكثر بكثير من منطقة الشمال التعليمية . كما قد يعزى السبب إلى وجود تحديات بيئية واجتماعية في مدارس الشمال تجعل القيادة الإلهامية أكثر أهمية وتقديرًا من قبل المعلمين، إذ يمكن أن يكون لدى المديرين دور فعال في تحقيق النجاح والتفوق في مثل هذه البيئة أكثر من تلك الموجودة في مناطق الوسط والجنوب مما يؤثر في تقدير معلمي الشمال .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فطافطة وصبحي وجاموس (2023) والتي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمنطقة التعليمية لكن لصالح الوسط .

واختلفت مع دراسة غانم (2021) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الإلهامية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية .

### 3.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

السؤال الثالث: ما مستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر

المعلمين؟

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات المبحوثين لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين (3.97)، وانحراف معياري (0.68)، والمتوسطات الحسابية لأبعاد الفاعلية الإدارية تراوحت بين (3.92\_4.07) وهذا يدل على أن مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.4%). ونلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية أن جميع مجالات الفاعلية الإدارية جاءت بدرجة عالية.

وترى الباحثة أن ممارسة الفاعلية الإدارية جاءت بدرجة عالية لأن المعلم لديه الخبرة الكافية، لتقدير فيما إذا كان المدير يمتلك أبعاد الفاعلية الإدارية والمتمثلة في (الإنضباط الوظيفي ، والمقدرة على التواصل الفعال ، واتخاذ القرار) أم لا ، فنسبة المعلمين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم في التعليم (أكثر من عشر سنوات ) بلغت 72.5% من عينة الدراسة، أي أنهم يمتلكون المهارات التربوية الكافية التي تؤهلهم للتقدير بشكل مهني وموضوعي.

وعند الرجوع إلى مجالات الفاعلية الإدارية ، أشارت النتائج إلى أن مجال (الإنضباط الوظيفي ) حصل على أعلى تقدير بمتوسط حسابي مقداره (4.07)، إذ حصلت الفقرة "يظهر المدير قدرا كبيرا من الانضباط في تنظيم مهماته ومواعيده" على أعلى تقدير وبدرجة عالية بينما حصلت الفقرة "يطبق المدير استراتيجيات بناءة للمحافظة على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية " وفترة "يتبنى المدير نظاما محددًا لمراقبة الأداء وتنظيمه " على أقل تقدير وبدرجة عالية . وقد يعزى السبب إلى أن المعلمين ينظرون إلى ذلك من باب التزام مديري المدارس بتطبيق السياسات والإجراءات المحددة من قبل وزارة التعليم أو الجهات

المسؤولة عن التعليم. هذا الالتزام يضمن ظهور المديرين بمظهر الانضباط الوظيفي، وهو يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمدرسة وتهيئة بيئة تعليمية أكثر فاعلية وانضباطاً.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Shooshtarian&Amini,2012) إذ جاء بعد "البدا والالتزام بالمواعيد" بدرجة عالية ، ودراسة الغامدي (2022) التي توصلت إلى أن المهارات الإدارية لدى القيادة التربوية المتعلقة بإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات التي استخدمها مديرو المدارس ، عكست التواصل العميق بين المعلمين وإدارات المدارس مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة ( Odhiambo&Hii ,2012 ) ودراسة ( Laila ,2015 ) ، ودراسة ( Metova ، 2023 ) إذ جاءت الفاعلية الإدارية بدرجة ضعيفة وبجميع مجالاتها.

وأما مجال "اتخاذ القرار" جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي مقداره (3.92)، وكانت الفقرة " يظهر المدير المقدر على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها " قد حصلت على أعلى تقدير وبدرجة عالية. والفقرة " يحرص المدير على تمثيل مختلف وجهات النظر عند اتخاذ القرار"، والفقرة " يشارك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية " على أقل تقدير وبدرجة عالية. وقد تفسر هذه النتيجة بأن المعلمين يعتقدون أن أغلب القرارات هي مركزية تأتي من الجهات العليا وما على المدير إلا أن يقوم بتمريرها لفريقه ومتابعة تنفيذها. وهذا يعني أن مديري المدارس لديهم قدرة محدودة على اتخاذ قرارات مستقلة ويطلب منهم تنفيذ السياسات والتعليمات التي تأتي من هذه الجهات العليا.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة رشيد وآخرون (2019)، ودراسة الزهراني (2019)، ودراسة الزائدي (2022)، ودراسة موسى (2023) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة.

واختلفت النتائج مع دراسة ( Bolanle ,2013) التي أظهرت أن المهارة الإدارية هي الأكثر انتشاراً بين المديرين.

وأما مجال الاتصال الفعال، فقد جاءت جميع الفقرات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي مقداره (3.95)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى إيمان المعلمين بوجود مصلحة مشتركة بينهم وبين مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى التعليم. فضلا عن ذلك، يرى المعلمون أن اهتمام مديري المدارس بالاتصال الفعال يسهم في حل المشكلات بسرعة وفعالية، مما يقلل من التوتر والضغط اليومية، وقضاء وقت يسوده الارتياح، خال من التوترات والضغوطات النفسية، ومن جهة أخرى يعزز رضا المعلمين، ويحسن من أدائهم الأكاديمي. وبالنسبة لفقرات المجال، حصلت الفقرة " يمتلك المدير مهارة الاستماع والإنصات للأخرين " على أعلى تقدير وبدرجة عالية، في حين حصلت الفقرة " يحرص المدير على الاتصال غير اللفظي لأهميته، مثل لغة الجسد والتعبيرات الوجهية " العمل " على أقل تقدير، وبدرجة عالية. وقد يعزى ذلك أن التواصل اللفظي في نظر المعلمين هو أكثر فعالية عند تقديم التوجيهات والإرشادات التي تحتاج إلى تفسير واضح ودقيق، فضلا عن أن لكثير من الاتصالات في العمل تحتاج إلى توثيق رسمي، مثل البريد الإلكتروني والتقارير والمذكرات، وهذا لا يمكن تحقيقه عبر الاتصال غير اللفظي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (Boonla&Treputtharat 2014)، ودراسة (Giri & Santra, 2008) التي أكدت على الارتباط الإيجابي بين الفاعلية الإدارية والتواصل خاصة وجها لوجه. ودراسة (Ughamadu,et. al., 2024) والتي أظهرت أيضًا أن استراتيجيات التواصل لمديري المدارس تعد من المؤشرات المهمة للفاعلية الإدارية في المدارس الثانوية. ودراسة (Dös & Savas 2015) التي أظهرت أن مديري المدارس الفاعلون يتمتعون بصفات قيادية، ومهارة اتصال فعالة.

واختلفت النتائج مع دراسة (Metova, 2023) التي أظهرت أن هناك ضعفاً في التواصل بين المعلمين وقادة المدارس، إذ يعمل الطرفان ضد بعضهما بعضاً بدلاً من التعاون نحو الهدف النهائي المتمثل في إنجاز الطلبة. واختلفت أيضا مع دراسة (Daing&Mustapha, 2023) التي أظهرت أن مديري

المدارس الذين يعملون كقادة تعليميين في المدارس الثانوية العامة العليا في منطقة العاصمة الوطنية قيموا أنفسهم (ولم يتم تقييمهم من قبل المعلمين) على أنهم قادة تعليميين "جيدين" بدرجة متوسطة خاصة في المجالات الأربعة مثل توفير الموارد المادية والموارد التعليمية والاتصال والقائد المرئي.

#### 4.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والمنطقة التعليمية؟

لمناقشة نتائج السؤال الرابع، لا بد من التطرق إلى نتائج الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه

5.4.5 نتائج الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية

في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

تعزى لمتغير الجنس وكذلك للمجالات وعليه تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

قد يعزى السبب إلى أن معلمي المدارس وبغض النظر عن جنسهم، يقيمون مديري المدارس وفقاً للأداء

الذي يقومون به والمطلوب منهم تنفيذ من أجل تطوير العملية التعليمية، وتحسين جودة التعليم وتحقيق

النجاح المستدام للمؤسسات التعليمية، خاصة في ظل بروز أنماط قيادية جديدة تدعو إلى تحفيز المعلمين

وتشجيعهم على الإبداع والتفكير النقدي، وتقديم أفضل ما لديهم. فالمعلم سواء أكان ذكراً أو أنثى هو

قادر على استشراف القيادة الإلهامية، وتشخيص القائد الإلهامي من غيره وفقاً لممارساته.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من لطفي (2018)، دراسة الزهراني (2019)، ودراسة موسى

(2023).

واختلفت مع دراسة (Besong, 2014) التي أظهرت أن مديري المدارس الذكور أكثر كفاءة من نظرائهم الإناث من حيث الفاعلية الإدارية.

**6.4.5 نتائج الفرضية الصفريّة السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، وكذلك للمجالات، وعليه تم قبول الفرضية الصفريّة السادسة. وقد يعزى السبب أن معلمي المدارس على اختلاف مؤهلهم العلمي، يتقنون بمقدرات مديري المدارس إذ تم اختيارهم بطريقة محددة وممنهجة ووفق آليات تتسم بالموضوعية، وترتكز على معايير واضحة تشمل الخبرة، والكفاءة، والمقدرة على القيادة، والتواصل الفعّال، والمقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة. فضلا عن ذلك، يثق معلمي المدارس في عملية اختيار المديرين التي تضمنت تقييماً للمهارات الشخصية والاحترافية، ومقدرتهم على بناء علاقات جيدة مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، مما جعل المعلمين يقدرّون مستوى الإلهام في قيادتهم بشكل كبير وبغض النظر عن المؤهل الذي يحمله المعلم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الجبوري، ونهرا (2024)، ودراسة لطفي (2018). واختلفت مع نتيجة دراسة حوامدة (2016)، لصالح الدبلوم.

**7.4.5 نتائج الفرضية الصفريّة السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج الفرضية السابعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "سنوات الخبرة في التعليم"، وكذلك للمجالات، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السابعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معلمي المدارس الثانوية، وبغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، يرون أن القيادة الفاعلة تتميز بخصائص واضحة ومحددة يمكن التعرف إليها بسهولة من قبل جميع المعلمين بغض النظر عن تجربتهم. فضلاً عن ذلك، تعكس الدورات التدريبية المستمرة والتطوير المهني الذي يخضع له معلمي المدارس وبغض النظر عن سنوات خبرتهم في التعليم مقدرتهم المعنوية على تقييم أداء المديرين المتميز والذي يشعر به جميع المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة لطفي (2018)، ودراسة الجبوري، ونهرا (2024).

واختلفت النتائج مع دراسة موسى (2023)، لصالح "أكثر من 10 سنوات". ودراسة الزهراني (2019) أيضاً لصالح "فئة (10) سنوات وأكثر".

**8.4.5 نتائج الفرضية الصفرية الثامنة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة**

**( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية**

**في فلسطين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.**

أظهرت نتائج الفرضية الثامنة أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير " المنطقة التعليمية"، إذ كانت الفروق بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال) و(جنوب) لصالح (شمال). أي أن الفروق جاءت لصالح (شمال)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الثامنة.

وقد يعزى السبب إلى اهتمام معلمي المدارس في منطقة الشمال بتطوير مقدراتهم والحصول على شهادات عليا في المجالات التربوية، هذا التطور الأكاديمي يعزز من فهمهم لأحدث النظريات والأساليب التربوية، مما ينعكس إيجاباً على تقييماتهم ويمكنهم من تقييم فاعلية الإدارة المدرسية بشكل أكثر دقة

وموضوعية. فضلا عن ذلك، يعتقد المعلمون في (الشمال) أن مديري المدارس يبنون بيئة تعليمية محفزة تدعم الابتكار وتقدير جهودهم، مما يعزز من رضا المعلمين وتقديرهم لقيادة المديرين الإلهامية. وقد اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة الطويسي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الإقليم ، ومع دراسة غانم (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمديرية التعليم.

#### 5.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

السؤال الخامس: ما مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات المبحوثين لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين (4.02)، وانحراف معياري (0.73)، والمتوسطات الحسابية لفقرات العلاقات البينشخصية تراوحت بين (3.68\_4.26) وهذا يدل على أن مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (80.4%). وحصلت الفقرة "يتعامل المدير مع المعلمين باحترام" على أعلى متوسط حسابي (4.26)، وحصلت الفقرة "ينسق المدير جلسات تفريغ نفسي لبناء علاقات ودية بينه وبين المعلمين " على أقل متوسط حسابي (3.68). ويمكن تفسير العلاقات البينشخصية الجيدة إلى إحساس المعلم من خلال مكان عمله بتوفر الاحترام، والثقة المتبادلة، والتواصل المفتوح والواضح بين مديري المدارس والمعلمين والذي يساعد في تعزيز التفاهم المتبادل وتبديد المشكلات التي تطفو على السطح بين الحين والآخر، فتصبح بيئة العمل آمنة يسودها التفاهم ، مما ينعكس إيجابًا على العلاقات البينشخصية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Carmeli, et.al., 2009)، ودراسة (et. al., 2015).

، ودراسة (Andrzej, & Febrianita 2019)،

ودراسة (Rahmadani & Dalle 2020) التي أظهرت أن تصورات المعلم حول فعالية قيادة المدير، والتواصل بين الأشخاص، جاء بدرجة عالية.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Singh&Manral ,2014) التي أظهرت تفاعلاً إيجابياً متوسطاً بين الأفراد، ودراسة (Crossfield& Bourneet ,2018) التي أظهرت أن لدى المعلمين تصورات سلبية للغاية حول مديري المدارس ودورهم في إثارة الصراعات بينهم وبين المعلمين.

## 6.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته

السؤال السادس: هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية؟

لمناقشة نتائج السؤال السادس، لا بد من التطرق إلى نتائج الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه

1.6.5 نتائج الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية التاسعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الجنس وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التاسعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الإطار العام للعلاقات البينشخصية والإنسانية والمقدرة على تقييمها هو واحد، يتفق عليه الجميع، وكلا الجنسين يقدران أهمية العلاقات الإنسانية ويؤكدان على دورها في تعزيز بيئة نفسية، تعليمية، إيجابية وداعمة. وقد يعزى السبب أيضاً إلى وجود ثقافة تنظيمية تنتهجها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تعزز المساواة بين الجنسين، مما ينعكس إيجاباً على تقديرات المعلمين دون النظر إلى الجنس.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الزبون وآخرون (2010). واختلفت مع دراسة حمزة وآخرون (2024) لصالح الذكور، ودراسة إبراهيم، والشعيلية (2022) لصالح الإناث، ودراسة (Bredeson, 1987) لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك بسبب اختلاف المجتمع وبيئة الدراسة.

2.6.5. نتائج الفرضية الصفرية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الفرضية العاشرة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعليه تم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

ويعزى ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية لا تحتاج إلى شهادات أكاديمية، ولا مؤهلات علمية حتى يتم استشعارها إنما تحتاج إلى ممارسة وتطبيق، فالعلاقات الجيدة تعتمد على الاحترام المتبادل، والدعم، والتواصل الفعال، والتقدير، والثقة، وتوفير بيئة داعمة، ومعلمي المدارس وجدوا هذه السمات في مديرهم. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الزبون وآخرون (2010)، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة إبراهيم، والشعيلية (2022) لصالح الماجستير فما فوق، ودراسة حمزة وآخرون (2024) لصالح البكالوريوس.

3.6. 5. نتائج الفرضية الصفرية الحادية عشرة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت نتائج الفرضية الصفرية الحادية عشرة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) تعزى لمتغير "سنوات الخبرة في التعليم"، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معلمي المدارس الثانوية ، وبغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، يحتاجون إلى من يمنحهم شعوراً بالانتماء ويعزز الروابط الإنسانية ويهتم بالجوانب الشخصية التي توفر مناخاً مدرسياً إيجابياً ، محفزاً، ويمنع الترهل الوظيفي الذي قد يزيد بتقادم سنوات الخبرة . وقد توافقت نتيجة الدراسة مع دراسة الزبون وآخرون (2010)، ودراسة العزامي (2020). واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة إبراهيم، والشعيلية (2022) لصالح عينة 10 سنوات فأكثر ، ودراسة حمزة وآخرون (2024) لصالح عينة 10 سنوات وأقل .

4.6.5. نتائج الفرضية الصفرية الثانية عشرة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للعلاقات البينشخصية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أظهرت نتائج الفرضية الصفرية الثانية عشرة أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 < \alpha$ ) تعزى لمتغير " المنطقة التعليمية "، إذ كانت الفروق بين (شمال) و(وسط) لصالح (شمال)، وبين (شمال) و(جنوب) لصالح (شمال) . أي أن الفروق جاءت لصالح (شمال) ، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الثانية عشرة.

قد يُعزى السبب في النتائج إلى التوزيع النسبي للمستجيبين من المعلمين في المناطق المختلفة. فقد بلغت نسبة المعلمين المستجيبين من منطقة الجنوب (52.5%)، ومنطقة الوسط (27.5%)، مما يشكل معاً ما نسبته (80%) من إجمالي المستجيبين، مقارنة بنسبة (24.3% ) من منطقة الشمال. هذا التوزيع يمكن أن يفسر سبب تقدير مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات البينشخصية في منطقة الجنوب والوسط بأقل مما هو عليه في الشمال، مما يؤدي إلى ميل الكفة لصالح منطقة الشمال.

ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى تأثير القيادات غير الرسمية "النقابات" في الجنوب والوسط على نوعية العلاقات البينشخصية في المدارس، قد تكون النقابات قوية ومؤثرة بشكل كبير، مما يؤدي إلى صراع

بينها وبين إدارات المدارس. هذا الصراع يمكن أن يخلق بيئة من التوتر والمواجهة ، فضلا عن وجود تضارب في المصالح بين ما تسعى إليه النقابات وما تسعى إليه الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى نقص في التعاون والتفاهم، ويؤثر على رضا المعلمين عن أداء مديريهم. مما يجعل المعلمين في تلك المناطق أقل رضا عن أداء مديريهم. في المقابل، يرى المعلمون في الشمال مديريهم كقائد إلهامي، قادر على تقديم الدعم والتحفيز اللازمين لتحقيق أهداف المدرسة.

اتفقت هذه النتائج نظريا مع دراسة ( Njoku, et. al., 2020 ) ، التي شملت جميع المدارس الثانوية العامة في المناطق التعليمية الستة في ولاية إيمو والبالغ عددها (430) مدرسة ثانوية عامة والتي أظهرت اختلاف في العلاقة بين الأشخاص والبيئة المؤسسية وفقا لتنوع المناطق التعليمية. كما أنها اختلفت مع معظم الدراسات الواردة في هذه الدراسة والتي لم تتعرض لمتغير (المنطقة التعليمية) كمتغير وسيط . بعض الدراسات تناولت متغيرات وسيطة مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، والمسمى الوظيفي).

## 7.5. تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته

السؤال السابع: هل هناك علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية وتقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية؟  
لمناقشة السؤال السابع تمت مناقشة الفرضية الصفرية المنبثقة عنه.

7.5. 1 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثالثة عشرة: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية في فلسطين للقيادة الإلهامية ومتوسطات تقديراتهم لفاعلية المديرين الإدارية".

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة حقيقية ، وعالية (قوية) وطردية بين متغير القيادة الإلهامية

والفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين ، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة

عشرة .

تعتقد الباحثة أن وجهة نظر المعلمين للعلاقة القوية بين مستوى القيادة الإلهامية والفاعلية الإدارية

للمديرين نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بمقدرات القادة الإلهاميين على توجيه المعلمين

ودعمهم وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحقيق أداء إداري متميز ومؤثر، إذ يتمتع القادة الإلهاميون بمهارات

التوجيه والدعم الفعالة التي تساعد المعلمين على تحقيق أهدافهم وتوجيههم نحو مسار التميز في العمل.

وهذا ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري ويؤدي إلى تقديرات إيجابية للفاعلية. وهذا ما توصلت إليه

الدراسة، ازدياد ممارسة القيادة الإلهامية لدى المديرين يزيد من الفاعلية الإدارية أي أن العلاقة طردية.

وهذا توافق نظرياً مع دراسة (Madanchian, et. al., 2017) ، و (Mwai, et.al., 2018)،

و(Kilag,et. al., 2024).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة غانم (2021)، ودراسة مسلط (2023)، ودراسة Giri & Santra،

(2008) ودراسة (Bolanle, 2013)، ودراسة (Boonla&Treputtharat, 2014) في النتيجة

والمتغيرات والمجتمع (المعلمين) وإظهار العلاقة الإرتباطية القوية بين أسلوب القيادة الملهم ، المحفز

والفاعلية الإدارية.

واتفقت مع دراسة (Shooshtarian&Amini, 2012) في النتيجة والمتغيرات واختلقت معها في

(المجتمع) موظفي قطاع عام وخاص، ودراسة (Kofand, 2016) التي طبقت في (مجتمع) موظفي

شركة الصناعة والتجارة ، وأظهرت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الدافعية الملهمة والفعالية الإدارية، وهذا إن دل على شيء يدل على أن القيادة الإلهامية لا تقتصر على فئة معينة أو مهنة معينة، بل تشمل الجميع. يمكن أن يكون أي فرد في موقع قيادي مصدر إلهام للآخرين، بغض النظر عن مجاله أو منصبه، سواء أكان القائد في مجال التعليم، أم الأعمال، أم الحكومة، أم حتى في بيئة غير رسمية، فإن تأثيره الإيجابي يمكن أن يمتد إلى جميع من حوله.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Laila, 2015) التي أظهرت أن المشكلة الرئيسة التي تواجه المدارس الحكومية هي عدم توفر العوامل الرئيسة للفاعلية وهي: القادة الفاعلين، والمعلمين الفاعلين، والبيئة الفاعلة. وقد يعزى السبب إلى مكان تطبيق الدراسة وهي مناطق مهمشة في المملكة العربية السعودية. واختلفت أيضاً مع دراسة (Metova, 2023) والتي أظهرت أن هناك افتقاراً إلى مقدرات القيادة المدرسية؛ قادة المدارس معزولون وغالباً ما يفتقرون إلى المهارات الأساسية والمعرفة وأنظمة الدعم لقيادة المعلمين والتعاون معهم بشكل فعال. وقد يعزى السبب، لاختلاف المجتمع والعينة وخصائصها.

### 8.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها:

هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية

في فلسطين وتقديراتهم لعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين؟

لمناقشة السؤال الثامن تمت مناقشة الفرضية الصفرية المنبثقة عنه.

8.5. 1 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الرابعة عشرة: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتهم بالبينشخصية مع المعلمين ".

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة حقيقية، وعالية (قوية) وطردية بين متغير القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقات المديرين بالبينشخصية ، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة عشرة .

ويعزى ذلك إلى إيمان المعلمون بأهمية نمط القيادة الإلهامية والدور الذي تلعبه في بناء وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المجتمع المدرسي ، فالمدير كقائد وشخصية إلهامية ، يتمتع بشخصية مؤثرة ، ملهمة، جاذبة ، يشعر المعلمين بقيمتهم وأهميتهم، فضلا عن مقدرته على التواصل الفعال، هو يتقن الإنصات الجيد ويعمل على تخفيض الحواجز بينه وبين معلميه، ويتعامل معهم بتعاطف ولطف وتفهيم لتحدياتهم واحتياجاتهم الشخصية والمهنية. هذا الأسلوب في التعامل يعزز من وجود علاقات بينشخصية قوية، ومناخ مدرسي يسوده التناغم والسلام النفسي.

وهذا يتوافق مع دراسة (Carmeli, et.al., 2009)، ودراسة (Singh&Manral, 2014). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Andrzej, et. al., 2015) ودراسة (Yeh,et.al, 2016) ، ودراسة (Rahmadani & Dalle 2020) ، والتي جميعها اكدت على العلاقة الإيجابية بين ممارسة القيادة الإلهامية وعلاقات المديرين بالبينشخصية.

واختلفت مع دراسة (Crossfield& Bourneet 2018) ، التي أظهرت أن إدارة المدارس تبدو صحية إلا أن العلاقات بين المجموعات والعلاقات بين الأشخاص كانت مصادر رئيسة للصراع . وقد يعزى ذلك إلى العينة التي طُبقت عليها الدراسة وبيئتها وهي دولة (برمودا) .

## 5.2 التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- 1- إثراء خطة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ببرامج تدريب لإعداد جميع معلمي المدارس المتقدمين لوظيفة "مدير مدرسة " وتعزيز مقدرتهم على ممارسة مهارات القيادة الإلهامية بما في ذلك التعامل مع الفشل ، التحفيز ، وبناء الرؤية ، ومهارة حل النزاعات وعملية التغيير للحصول على نتائج أفضل ، وذلك كشرط أساسي للقبول للوظيفة.
- 2- وضع معايير خاصة وأسس علمية يتم بموجبها اختيار مديري المدارس وخاصة مديري المرحلة الأساسية، حتى تكتمل المراحل التعليمية بمديرين ملهمين يعملون على رفع مستوى التعليم ليس فقط نحو التوافق مع المعايير الدولية ولكن أيضاً نحو التميز الذي يمكنها من المنافسة على مستوى إقليمي وعالمي.
- 3- تزويد مديري المدارس في أثناء خدمتهم بمهارات حل النزاعات والتفاوض، وتقبل الآخر ، مما يسهم في بناء علاقات بينشخصية قوية وإيجابية داخل المدرسة.
- 4- إعطاء صلاحيات لمديري المدارس وتطبيق "الإدارة الذاتية" عبر منح المدارس سلطة أكبر لإدارة شؤونها الداخلية والتي من شأنها نقل الإدارات المدرسية إلى طور القيادة ، من خلال تمكين المدارس من اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة وفيها من المرونة بمكان لتعزيز المعلمين وتثمين جهودهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية ، وتفتح لهم الآفاق للتطوير المهني .
- 5- غرس ثقافة التواصل المفتوح والشفاف بين جميع أفراد المؤسسة التربوية ، بدأ من الوزير وانتهاء بالطالب ، لضمان تبادل الأفكار والآراء بحرية وتحقيق تعاون مثمر.
- 6- الإطلاع على قصص نجاح الدول الأخرى وأخذ ما يناسب مجتمعنا منها . والتي توفر إلهاماً وأفكاراً مفيدة لتطبيقها في السياق المحلي.

### 5.3 المقترحات

- 1- تطوير شراكات تشمل مديري المدارس والمعلمين مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور من خلال الفعاليات المشتركة والنشاطات التي تعمل على تعزيز الدعم المجتمعي والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف التعليمية.
- 2- انشاء ملتقى لمديري المدارس يتم من خلاله تبادل المعارف و الخبرات التي تعزز التفاعل الإيجابي بينهم ، وتطلعهم على كل ما هو جديد في مجال القيادة والفاعلية الإدارية وكيفية تطبيقه على أرض الواقع.
- 3- عمل دراسات قادمة تجريبية لدراسة تأثير القيادة الإلهامية على الأداء الأكاديمي .

## المراجع والمصادر :

### أولاً: المراجع والمصادر العربية:

إبراهيم، حسام الدين محمد والشعلية، نادية (2022)، درجة توافر الصداقة في مكان العمل بمدارس

محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان في ضوء نموذج بلجين وكيرال Bilgin & Kiral

(Mode)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6 (27)، 145-168.

أبو جربوع، يوسف علي (2022)، أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد

الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (13)، 1-20

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.I300122>

آل مسلط، محمد (2023)، العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس

بمدينة أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 2(15)، 81-118

البدري، طارق عبد الحميد (2001)، الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار

الفكر للطباعة والنشر والتوزيع

الجبوري، ممدوح، ونهرا، رانية (2024)، الذكاء الاداري وعلاقته بفاعلية الأداء لدى مديري المدارس

الابتدائية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (23)، 1-50

الجحني، علي بن فايز (2006)، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية. جامعة نايف العربية، الرياض،

المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين (2016). مبادئ الإدارة الحديثة. ط (4)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

حسن، أحمد نعيم (2022)، القيادة الكاريزمية وعلاقتها بإدارة الاداء لمديري المدارس الابتدائية في

محافظة واسط، مجلة واسط للعلوم الانسانية والاجتماعية، 18(51).

حمزة، بسام، عاشور، وجوارنة، طارق (2024)، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لمهارات العلاقات الإنسانية وعلاقتها بتمكين المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية*، (9)، 181.

حوامده، صالح (2016)، درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين: دراسة استطلاعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

خطيبة، غدير صالح، والعبد الرحمن، أسماء سليمان (2022)، القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(2)، 347 - 364. مسترجع من

<http://search.m&umah.com/Record/1299722>

الخليفة، الزين، والخضر إبراهيم. (2021)، دور مدير المدرسة الثانوية في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ومع المجتمع المحلي بولاية الجزيرة، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (9) 156-183

دحام، ل.، عطية، ط.، وخضر، ر. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 28(1)، 517-534. درويش، حسين. (2019)، القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 1(85)، 1-26.

رشيد، س.، موسى، ح.، وعبد الزهرة، ع. (2019)، الفعالية الإدارية لمدرّاء المدارس الابتدائية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية في بغداد *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، 15(42)، 59-

.70

الريميدي، بسام سمير. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي:

دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(1)، 339-

357. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83703>

الزائدي، أحمد. (2022)، الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية،

العلوم التربوية، 30(3)، 233-287.

الزبون، س. ع.، موسى، س.، وذياب، ع. (2010)، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في

محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة

جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 26(3)، 657 - 693. مسترجع من

<http://search.m&umah.com/Record/75379>

زهران، إيمان حمدي (2020)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر

في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 7(28)، 227 - 352

الزهراني، سعد (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القرى

من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 106(3)، 291-341

الصليبي، محمود عبد السلام (2007)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، عمان: دار الحامد

للنشر

الصويحي، هند (2017)، أثر القيادة الملهمة في تنمية المقدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في

صندوق الضمان الاجتماعي/ بنغازي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول بعنوان:

السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية المستدامة في ليبيا، محور "الاستثمار في رأس المال

البشري"، تحت رعاية كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، مدينة الخمس، في الفترة 11-13

كانون أول، 2017.

الطويسي، زياد (2018)، المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، 3(1): 235-260.

عبوي، زيد (2006)، *الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية*. ط (1). الأردن، عمان: دار الشروق العزامي، رفعة مبارك (2020)، درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية للعلاقات الإنسانية في دولة الكويت. *المجلة التربوية*، 34(135)، 57-95.

علوان، سهام (2021)، القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. *مجلة كلية التربية*، 4(45)، 371-546 عين شمس، جمهورية مصر العربية

عواد، عمرو (2015)، تأثير القيادة الملهمة في الأنماط السلوكية المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 45(3)، 231 - 271

عيد، سماح (2023)، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، *المجلة العربية للإدارة*، 43(4): 237 - 252

الغامدي، عوض موسي (2022)، فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بمدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11

(2) 353 - 376. مسترجع من [http://: search.m&umah.com/Record1](http://search.m&umah.com/Record1)

غانم، هبة (2021)، درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، (قطاع غزة) فلسطين.

الفراني، سوزان (2020)، *القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة*، أطروحة دكتوراة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

فطافطة، إسراء ماهر، صبحي، زبيدة صالح، وجاموس، سندس محمد (2023)، القيادة الإلهامية لدى  
معلمي العلوم من وجهة نظر طلاب الصف الثامن الأساسي في فلسطين، مجلة نسق، 40  
304\_284،(7)

كمونة، علي وسهاد برقي كامل والخفاجي، حوراء ثامر مهدي حسن (2019)، القيادة الملهمة و دورها  
في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء  
المقدسة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، 8(30)، 35-63.

كيلاني، هند (2022)، دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.  
مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38(11)، 242-269.

لطفي، هناء محمد (2018)، مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف  
بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها. دراسات تربوية ونفسية. مجلة  
كلية التربية بالزقازيق، 33(101)، 287-348.

ماضي، نوال ، والسعود، راتب (2009)، درجة استخدام مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن  
للفكاهة وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبينشخصية مع المعلمين، أطروحة دكتوراة غير  
منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

مجمع اللغة العربية (2011). المعجم الوسيط. ط (5)، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

الموسوي، ميمونة وعبود، انوار (2020)، "دور نمط القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية  
على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)"، مجلة الإدارة  
والاقتصاد، 9 (35)، 197-215

موسى، زاهر (2023)، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة  
نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14(41)، 58-72

ميدان، تيسفا وشافير، بيتر (2005)، **تحديات القيادة للإدارة الفعالة**. ترجمة سلامة حسين. (ط1)،

دار الفكر ناشرون وموزعون: بيروت، لبنان.

#### ثانيا: المراجع والمصادر الأجنبية

- .-Aboiron, J. (2022), Leadership seen by neuroscience. **International Journal of Applied Research in Business and Management**, 3(1), 8-18.
- Adair, J. (2009), **The inspirational leader: How to motivate, encourage and achieve success**. Kogan Page Publishers, London and Philadelphia, Great Britain and the USA.
- Aldridge, J.M. and Fraser, B.J. (2008), **Outcomes-focused learning environments: Determinants and effects** (1). Brill.
- Antonakis, J., and Day, D. V. (Eds.). (2017), **The nature of leadership**. Sage publications, USA
- Arvey, R. D., Wang, N., Song, Z., Li, W., and Day, D. (2014), **The biology of leadership**. Oxford handbook of leadership and organizations, Oxford university press,75-92
- Aydin, A., and Hiçdurmaz, D. (2017), Interpersonal sensitivity of clinical nurses and related factors. **Journal of Education and Research in Nursing**, 14(2), 131-139.
- Bandelli, A. C. (2008), **Facilitating communication and effective interpersonal relationships at work: a theoretical model of socio-affective competence**. University of South Florida.
- Barnard, C. I. (1968), **The functions of the executive** (11). Harvard University Press.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006), **Transformational leadership**. (2ed), Psychology press, NY.
- Bass, Bernard. M, (1999), Two decades of research and development in transformational leadership, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 9-32.

- Beach, L. R. (2006), **Leadership and the art of change: A practical guide to organizational transformation**, Sage Publication, USA.
- Berscheid, E. S., and Regan, P. C. (2016), **Psychology of interpersonal relationships**. Psychology Press, NY.
- Besong, B. J. (2014), Principals' administrative effectiveness and staff productivity in selected secondary school in South West Region, Cameroon. **International Journal of Academic Research in Management**, 3(2), 155-166
- Beverage, L. H. (2003), **Inhibiting factors to effectiveness and the adaptability of new superintendents in Virginia**, Dissertation, University of Virginia, USA.
- Blase, J., and Kirby, P. C. (2008), **Bringing out the best in teachers: What effective principals do**. (3<sup>rd</sup>) Corwin Press, California, USA.
- Boiko, O., Mitichkina, O., Petrenko, E., and Chubova, I. (2024), Interpersonal relations in the teaching staff and pro-environmental behavior of teachers of general educational organizations. **In BIO of Web Conferences**, 84(04014). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20248404014>.
- Bolanle, A. O. (2013), Principals' leadership skills and school effectiveness: The case of South Western Nigeria. **World Journal of Education**, 3(5), 26-33.
- Bongila, J. P. (2021), Leadership performance of Dale Carnegie, Nelson Mandela and Lee Kwan Yew: Applications for Educators. **Journal of Educational Leadership in Action**, 7(2), article (4).
- Boone, H.N and Boone, D.A. (2012), Analyzing Likert data. **The Journal of extension**, 50, 1-5.
- Boonla, D., and Treputtharat, S. (2014), The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of

- secondary education area 20. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 112(2014), 991-996.
- Boyatzis, Richard (2012), Neuroscience and the link between inspirational leadership and resonant relationships. **Ivey Business Journal.**, 76(1), 26-28.
  - Bredeson, P. V. (1987), Principally speaking: An analysis of the interpersonal communications of school principals. **Journal of Educational Administration**, 25(1), 55-71.
  - Brito, R., Waldzus, S., Sekerdej, M., and Schubert, T. (2011), The contexts and structures of relating to others: How memberships in different types of groups shape the construction of interpersonal relationships. **Journal of social and personal relationships**, 28(3), 406-432.
  - Burches, E., and Burches, M. (2020), Efficacy, effectiveness and efficiency in the health care: The need for an agreement to clarify its meaning. **Int Arch Public Health Community Med**, 4(1), 1-3.
  - Bush, Tony. (2020), **Theories of educational leadership and management**. Sage Publications Ltd. 5<sup>th</sup> ed, USA.
  - Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. E. (2009), Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, 26(1), 81-98.
  - Carnegie, Dale. (2011). **How to win friends and influence people**. New York, Publisher Simonand Schuster.
  - Choi, S. (2007), Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. **International journal of leadership studies**, 2(3), 243-262
  - Cindy, A. H., Sugiyono, S., and Usman, H. (2022), Entrepreneurial leadership: Inspiring leadership values in building excellent vocational

- high schools. **International Journal of Education, Vocational and Social Science**, 1(01), 144-165.
- Crossfield, D., and Bourne, P. A. (2018), Management of interpersonal conflict between principals and teachers in selected secondary schools in Bermuda. **Insights Anthropol**, 2(1), 90-104.
  - Daing, C. A., and Mustapha, L. C. (2023), School administrators' instructional leadership skills and teachers' performance and efficacy in senior high schools in the national capital region, Philippines. **International Journal of Educational Policy Research and Review**, 10(1), 1-18.
  - Danielson, C. (2003), **Teacher leadership that strengthens professional practice. Determinants and effects**. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.
  - DePree, M. (2011). **Leadership is an art**. Crown Currency. Doubleday 1745, Broadway, New York.
  - DeVito, Joseph A. (2019), **The interpersonal communication book**. Hunter College of the City University of New York. 14th edition.
  - Dewanto, W., Syarifudin, E., Hidayat, S., and Suryadi, S. (2024), The Effect of digital literacy, innovative attitudes, and interpersonal communication on teacher performance. **IJORER: International Journal of Recent Educational Research**, 5(2), 477-489.
- DOI: 10.1080/135943299398410
- Dös, I., and Savas, A. C. (2015), Elementary school administrators and their roles in the context of effective schools. **Sage Open**, 5(1), 2158244014567400.
  - Drucker, F. (2002), **The effective executive**. NY, Harper Collins publication.
  - Drucker, P. (2018), **The effective executive**, (1st ed), NY, Routledge.
  - Duck, Steve (1998), **Handbook of personal relationships: Theory and interventions**, New York, John Wiley and sons LTD.

- Dutton JE, Heaphy ED. (2003), **The power of high-quality relationships at work. In Positive organizational scholarship**, Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (eds) Berrett-Koehler Publishers: San Francisco; 263–278
- Eichhorn, P., & Towers, I. (2018), **Principles of management. Efficiency and effectiveness in the private and public sector**. Switzerland: Springer.
- Epley, J. L. (2015), Weber’s theory of charismatic leadership: The case of Muslim leaders in contemporary Indonesian politics. **International Journal of Humanities and Social Science**, 5(7), 7-17.
- Feser, Claudio. (2016), **Decoding inspirational leadership**. John Wiley and Sons, Inc Hoboken, New Jersey, 2(1).
- Freire, P. (2000). **Pedagogy of the oppressed** (M. B. Ramos, Trans.; 30th anniversary ed.). Continuum, NY.
- Fullan, M. (2023), **The principal 2.0: Three keys to maximizing impact**. New Jersey, John Wiley and Sons, Inc Hoboken.
- Gardner, G. (1977), Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? **Journal of occupational Psychology**, 50(3), 197-204.
- Garton, Eric. (2017), **How to be an inspiring leader**. Harvard Business Review
- Giri, V. N., and Santra, T. (2008), Analysing the association of leadership style, face-to-face communication, and organizational effectiveness, **Management and Labour Studies**, 33(1), 53-63.
- Glatthorn, A. A., and Jailall, J. M. (2009), **The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested**, (3<sup>rd</sup> ed), Corwin Press.
- Goleman, D., and Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard business review*, 86(9), 74-81. PMID: 18777666
- Goodnight, R. (2011), **Laissez-Faire Leadership**, Encyclopedia of Leadership, London, UK: Sage Publications.

- Greenberg, Jerald and Baron, Robert (2003), **Behavior in Organizations**, (8th ed), Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Grint, K. (2010), **Leadership: A very short introduction**. World Wide, Oxford, NY, USA
- Gui, B., and Sugden, R. (2005), **Why interpersonal relations matter for economics**. **Economics and Social Interactions**, 1-22, Cambridge University Press.
- Haigh, G. (2007), **Inspirational-and Cautionary-Tales for Would-be School Leaders**. (1<sup>st</sup> ed), Routledge, London.
- Hardjati, S., and Febrianita, R. (2019), The power of interpersonal communication skill in enhancing service provision. **Journal of Social Science Research**, 14, 3192-3199.
- Harkavy, D. (2020), **The 7 Perspectives of Effective Leaders**. Baker books, (2<sup>nd</sup>ed), Routledge, NY.
- Harris, A. (2003), Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? **School leadership and management**, 23(3), 313-324.
- Hartley, P. (2002). **Interpersonal communication**, (2<sup>nd</sup>ed), Routledge, NY, USA.-
- Hasija, K. G., Hyde, A. M., and Kushwaha, V. S. (2019), A study of inspirational motivation by leader on employee engagement. **International Bulletin of Management and Economics**, XI, 109-119.
- Hedges, K. (2017), **The inspiration code: How the best leaders energize people every day**. Amacom, NY, USA.
- Heil, G., Bennis, W., and Stephens, D. C. (2000), **Douglas McGregor, revisited: Managing the human side of the enterprise**. NY, John Wiley and Sons.
- Hooper, A. (Ed.). (2003), **Leadership Perspectives**. (1<sup>st</sup>ed.) NY, Routledge.

- Hoskins, M. (2011), Inspirational Leadership. **Journal of Character and Leadership Development**, 2(1).
- House, R. J., and Howell, J. M. (1992), Personality and charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, 3(2), 81–108.
- Hudson, P. (2013), What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring? **Open Journal of Leadership**, 2(4), 87-94.
- Hughes, D. (2010). **Liquid Leadership: Inspirational lessons from the world's great leaders**. John Wiley and Sons.
- Humphrey, R. H. (2013), **Effective leadership: Theory, cases, and applications**. Sage Publications.
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., and Azeez, M. I. K. (2014), Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. **Asia Pacific Education Review**, 15, 177-190.
- Isomura, K. (2020), **Organization theory by Chester Barnard: an introduction**. Springer: Singapore.
- Jackson-Dwyer, D. (2013). **Interpersonal relationships**, (1<sup>st</sup>ed), Routledge, London.
- Johnson, A., Vernon, P., McCarthy, J., Molson, M., Harris, J., and Jang, K. (1998), Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. **Twin Research and Human Genetics**, 1(4), 216-223. doi:10.1375/twin.1.4.216
- Jošanov-Vrgović, I., and Pavlović, N. (2014), Relationship Between the School Principal Leadership Style and Teacher' Job Satisfaction in Serbia. **Montenegrin journal of economics**, 10(1) 43-58.
- Joyce, Judith (2007), **Inspirational Manager**. Pearson Education, Limited, Great Britain.
- Junarso, T. (2009), **How to become a highly effective leader: Ten skills a leader must possess**. iUniverse, Bloomington, Indiana, USA.

- Kapur, Radhika. (2020), **Characteristics of Effective Leadership**.  
[https://www.researchgate.net/publication/344348836\\_Characteristics\\_of\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/344348836_Characteristics_of_Effective_Leadership)
- Katz, R. L, (2009), Skills of an effective administrator, **Harvard Business Review Press**, 33(1), 33-42.
- Kelly, R.C., Thornton, B. and Daugherty, R. (2005), Relationships between measures of leadership and school climate. **Education**, 126 (1),17.
- Kilag, O. K., Uy, F., Calledo, M. F., Diano Jr, F., Morales Jr, N., and Abendan, C. F. (2024), Assessing the Impact of Principal's Instructional Leadership, School Level, and Effectiveness in Educational Institutions. **International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)**, 1(1), 73-82.
- Kofand, Anwar. (2016), The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. **International Journal of Science Technology and Management**, 5(2), 250-156.
- Kotter, J. P. (2012), **Leading change**. Harvard Business Press, Boston, USA.
- Kotterman, J. (2006), Leadership versus management: what's the difference? **The Journal for Quality and Participation**, 29(2), 13.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Laila, A. (2015), The effective school: The role of the leaders in school effectiveness. **Educational Research and Reviews**, 10(6), 695-721.
- Lakshmana Rao, A. (2015), State of Inspirational Leadership in New Millennium Human Resource Environment, **Research Journal of Commerce and Behavioral Science**, 4(3):134
- Lee, M. (2014). Transformational Leadership: Is It Time for A Recall? **The International Journal of Management**, 1(1), 17-29

- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2011). Chapter 14-Multiple Regression and Correlation Analysis'. **Basic Statistics for Business & Economics**,(15<sup>th</sup> ed),NY, McGraw-Hill Education.
- Lis, A., Glińska-Neweś, A., and Kalińska, M (2015), The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential. **Journal of Positive Management**, 4(5), 28-49
- Lovegrove, H., and Vrioni, A. (2010), **Inspirational leadership: The five essential elements**. Linchpin-Books, Rochester,UK.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., and Taherdoost, H. (2017), Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. **Procedia Engineering**, (181), 1043-1048.
- Mahfudhoh, A. (2023), The Impact of interpersonal interaction and resistance to advantages on the motivation levels of elementary school teachers in the Pondok Aren District. **International Journal of Educational Management and Technology (IJEMT)**, 1(1), 9-16.
- Mangham, I. L. (1990), Managing as a performing art. **British Journal of Management**, 1(2), 105-115.
- McCleskey, J. A. (2014), Situational., transformational., and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4), 117-130.
- McGregor D. (1960), **The human side of enterprise**. NY, McGraw-Hill book CO.
- Metova, D. (2023), **Impact of School Leaders' Actions on Teachers and Their Practices. Dissertations**. National Louis University, Chicago, US.
- Mintrop, R. (2020), **Design-based school improvement: A practical guide for education leaders**. Harvard Education Press.
- Moe, H. T., Strand, M. F., Karp, T., and Norbom, H. M. (2021), Cortisol and testosterone in leadership practice. **Psych**, 3(2), 153-162.

- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., and Haslam, S. A. (2017), The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. **Journal of Management**, 43(7), 2168-2194.
- Murphy, J. F. (2023), **Understanding communities of school leadership: Changing dynamics of organizations**. Springer Nature.
- Murray, Kevin. (2020), **Charismatic Leadership**, (1st ed.), Kogan page.
- Mwai, G., Namada, J., and Katuse, P. (2018). Does leadership style influence organizational effectiveness in Non-Governmental Organizations. **International Journal of Business and Management**, 13(8), 52-64.
- Nelson, J. L., Grissom, J. A., and Cameron, M. L. (2021), Performance, process, and interpersonal relationships: Explaining principals' perceptions of principal evaluation. **Educational Administration Quarterly**, 57(4), 641-678.
- Newman, J. (2022), **What are the attributes of inspirational leadership? A case study of principals of four large high schools in Queensland**, Doctoral dissertation, CQUniversity Rockhampton, Australia.
- Njoku, N. F. A., Ogbo, R. N., and Okafor, J. N. (2020), Interpersonal relationship and institutional environment as predictors of principals' job satisfaction in secondary schools in Imo State, Nigeria. **British International Journal of Education and Social Sciences**, 7(9), 11-23.
- Northouse, G. (2007), **Leadership theory and practice** (3rd.) Thousand Oak: Sage Publications.
- Odhiambo, G., and Hii, A. (2012), Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership. **Educational Management Administration and Leadership**, 40(2), 232-247.
- Paais Maartje, and Pattiruhu Jozef R (2020), Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee

- Performance. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7 (8), 577–588
- Penttilä, S. (2021), Leadership: Are leaders born or made? **International Journal of Management**, 1(1), 17-29.  
<http://www.theseus.fi/handle/10024/510267>
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., and Chusorn, P. (2018), Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. **International education studies**, 11(12), 149-158.
- Qardaku, N. G. (2019), The Impact Of Charismatic (Inspirational) Teachers In Building Positive Relationships With Their Students. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, 4(3), 7-12.
- Rahmadani, I., and Dalle, J. (2020), Contribution of teachers' perceptions about the effectiveness of principal leadership and interpersonal communication on school climate through emotional intelligence. **Journal of k6 education and management**, 3(3), 295-302.
- Robbins, S. P., Coulter, M., and DeCenzo, D. A. (2017), **Fundamentals of management: Management myths debunked**. (10<sup>th</sup> ed), Pearson.
- Schachter, H. L. (1989), **Frederick Taylor and the public administration community: a reevaluation**. State University of New York, Suny Press.
- Schuesslbauer, A. F., Volmer, J., and Göritz, A. S. (2018), The goal paves the way: Inspirational motivation as a predictor of career adaptability. **Journal of Career Development**, 45(5), 489-503.
- Shamir, B., and Howell, J. M. (1999), Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 257-283.
- Sherman, G. D., Lerner, J. S., Josephs, R. A., Renshon, J., and Gross, J. J. (2016), The interaction of testosterone and cortisol is associated with

- attained status in male executives. **Journal of personality and social psychology**, 110(6), 921–929.
- Shooshtarian, Z., and Amini, M. (2012). The study of the relationship between leaders' behavior and efficiency and return on investment. **Polish Journal of Management Studies**, (6), 55-67.
- Shrestha, M. (2022), Inspirational leadership among teachers: An explanatory sequential mixed-methods study in the school setting of Nepal. **Journal of Education and Research**, 12(1), 87-113.
- Sinek, S. (2011), **Start with why: How great leaders inspire everyone to take action**. Penguin Group, USA.
- Singh, P., and Manral., B. (2014), Interpersonal relation and its effect on teaching and learning. **Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research**, 1(2), 1-10.
- Smith, J. H. (1987), Elton Mayo and the English Dream. **The Sociological Review**, 35(3), 602-621. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1987.tb00558.x>
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., and Kearney, P. E. (2018), Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. **International journal of sports science and coaching**, 13(2), 213-224.
- Stanfield, A. W. (2009), **Defining effective leadership: Lead in whatever you do**. Oklahoma, Tate Publishing, USA.
- Storey, J., Hartley, J., Denis, J. L., and Ulrich, D. (Eds.). (2017), **The Routledge companion to leadership**, Routledge: Taylor and Francis, NY.
- Stoyanov, S. (2017). **An Analysis of Abraham H. Maslow's A theory of human motivation**. London, Macat Library.
- Sundararasan, T., and Ganesan, Kalaiyaran. (2019), Young Learners and its Interpersonal Relationships in Learning. Conference: **Cognitive**,

**Psychological., and Behavioural Perspectives in Education** , Alagappa University, Karaikudi, Tamilnadu.

- Ughamadu, U., Obiagwu, C., and Nwanne, E. I. (2024), Principals'administrative strategies as a predictor of managerial effectiveness in public secondary schools in Delta State. **International Journal of Advanced Academic Research**, 10(3), 25-38.
- Valentinov, V., and Roth, S. (2021), Chester Barnard's systems-theoretic approach to organization theory: a reconstruction. **The European Journal of the History of Economic Thought**, 28(5), 733-752.
- Vojta, M. (2010), Characteristics of the effective leader. **Nursing Outlook**, 21(11), 721-723.
- Wenner, J. A., and Campbell, T. (2017), The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. **Review of educational research**, 87(1), 134-171.
- Williamson, B. (2024), **Lifeworlds and Change in Palestinian Education: Liberating Learning**. United Kingdom: Taylor and Francis.
- Ybnu T, M., Tamsah, H., Nasruddin, N., Hildayanti, A., Bin-Tahir, S.Z., Muchtar, F.Y., and Syamsuriyanti, S. (2021), The Role of inspirational leadership in improving the work quality of employees of the Tomakaka education group in Mamuju, **Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore**, March 7-11, 2021
- Yeh, S. C. J., Yuan, K. S., Chen, S. H. S., Lo, Y. Y., Chou, H. C., Huang, S., ... and Wan, T. T. (2016), The moderating effect of leadership on the relationship between personality and performance. **Journal of Nursing Management**, 24(7), 869-883.
- Zainie, A., Aslamiah, A. M. R., and Rizalie, A. M. (2023), The relationship of emotional intelligence, organizational climate, and interpersonal communication to the performance of elementary school teachers in Simpur District, Hulu Sungai Selatan Regency. **International Journal of Social Science and Human Research**, 6(03), 1955-1962.
- Zheng, W. (2005), **The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, USA.

## الملاحق

### ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

#### برنامج الدكتوراه في القيادة والادارة التربوية

أهديكم أطيب التحيات، ويسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة الخاصة بدراسة " القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبينشخصية مع معلمهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية " وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج من برنامج الدكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. وأحيطكم علماً بأن الإستبانة أداة مساعدة في هذه الدراسة، لذلك نرجو من حضرتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لقراءة فقرات الإستبانة، وتحكيمها مع العلم أن هذه الإستبانة عبارة عن ثلاث أدوات (أداة لقياس مستوى القيادة الإلهامية، أداة لقياس الفاعلية الإدارية و أداة العلاقات البينشخصية).

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: زبيدة صبحي/ سلمان

الجزء الأول: بيانات شخصية ومعلومات عامة

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى  
سنوات الخبرة في التعليم  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات  
المحافظة أو المديرية:.....

\*\*\*\*\*

الجزء الثاني: محاور ومجالات الإستبانة، ويتكون من ثلاثة محاور، ولكل منها مجالاته وفقراته:

المحور الأول: مستوى القيادة الإلهامية					
المجال الأول: الرؤية المستقبلية					
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1 يتبنى المدير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.
					2 يضع المدير خططا علاجية وقائية للحد من المشكلات المتوقعة.
					3 يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تدعم خطط التطوير.
					4 يواكب المدير التطورات المتسارعة عالميا لنقلها لبيئة العمل.
					5 الرؤية المستقبلية التي يمتلكها المدير تخدم أهداف المدرسة.
					6 يتبنى المدير أسلوبا قياديا ملهما لتحقيق أهداف المدرسة.
المجال الثاني: التمكين: يتمثل في تحفيز الإبداع والتطوير المستمر للمعلم					
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					7 يشرك المدير معلمي المدرسة في برامج التطوير المهني.
					8 ينمي المدير المقدرات القيادية للمعلمين.
					9 يوفر المدير فرص الدعم والمساندة لتحسين العملية التعليمية.
					10 يعتمد الحوار البناء.
					11 ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى المعلمين.

					12 يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق فاعلة.
					13 ينظر المدير إلى فريق العمل كوحدة واحدة متماسكة.
					14 يفوض المدير بعض الصلاحيات لمن هو أهل لها.
					15 يعمل المدير على تطبيق أفكار المعلمين الإبداعية في العمل.
<b>المجال الثالث: الثقة بالنفس: تتمثل في مقدرة القائد في السيطرة على المشكلات</b>					
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	
					16 يسعى المدير لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.
					17 يصغي المدير باهتمام لملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل.
					18 يعالج المدير المشكلات التي تواجهه أثناء العمل بطريقة مناسبة.
					19 يتشاور المدير مع المعلمين للحصول على أفكار حول أي برامج مقترحة.
					20 يشعر المدير المعلمين بالثقة في إنجازهم لمهام العمل.
					21 يتمتع المدير بمقدرة عالية على الإقناع.
					22 يعتبر المدير قذوة في سلوكه وأفعاله.
<b>المجال الرابع، عملية التغيير: تتمثل في العمل على التغيير للحصول على نتائج أفضل.</b>					
					22 يتمتع المدير بمقدرته على التكيف مع التغييرات.
					23 يحفز المدير المعلمين على قبول التغيير باستخدام الحوافز.
					24 يستشرف المدير المخاطر المترتبة على عملية التغيير ليضع حلولاً لها.
					25 يتفهم المدير مقاومة التغيير المنطلقة من قناعات مهنية.
					26 يطرح المدير أفكاراً جديدة تخدم عملية التغيير في المجال التربوي.
					27 يسعى المدير لبناء قناعات لدى المعلمين تساهم في تفهم عملية التغيير.

					28	يستفيد المدير من التجارب السابقة في عملية التغيير
المجال الخامس: التحدي: يتمثل في المقدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية						
					29	لدى المدير المقدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.
					30	لدى المدير المقدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.
					31	يواجه المدير المواقف الصعبة بجرأة واقتدار.
					32	يشجع المدير معلميه لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز المهمات الصعبة.
					33	يحرص المدير على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات المتوقعة.
					34	يضع المدير سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.
المجال السادس: التعامل مع الفشل: تتمثل في التركيز على المقدرات والمهارات لتحويل الفشل إلى نجاح.						
					35	يحلل المدير أسباب الفشل بشفافية.
					36	يلهم المدير مجتمع المدرسة على التعامل مع الفشل بروح إيجابية.
					37	يعترف المدير بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله.
					38	لدى المدير مقدرة على التصرف بموضوعية في المواقف التي تبدو بأنها لم تحقق النتائج المرجوة.
					39	يستفيد المدير من المواقف التي يخفق فيها ليبني عليها نجاحات لاحقة.
					40	يبني المدير شبكة دعم قوية من المعلمين وأولياء الأمور.

المحور الثاني: الفاعلية الإدارية					
المجال الأول: الانضباط الوظيفي					
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					1 يظهر المدير قدرًا كبيرًا من الانضباط في تنظيم مهماته ومواعيده.
					2 يتبنى المدير نظامًا محددًا لمراقبة الأداء وتنظيمه.
					3 يطبق استراتيجيات بناءة للحفاظ على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية.
					4 يبدي المدير انضباطًا عاليًا في الالتزام بمعايير أخلاقيات المهنة.
					5 يسعى المدير دائمًا لتحقيق التميز في إدارة المدرسة.
					6 يعكس المدير التزامًا واضحًا في التعامل مع الموارد المالية والبشرية.
المجال الثاني: اتخاذ القرار					
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					7 يستند المدير على قواعد البيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرار.
					8 يتعامل مع التحديات بمرونة عند اتخاذ القرار.
					9 يتعامل مع النتائج بحكمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
					10 يشارك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية.
					11 يحافظ المدير على روح المبادرة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة.
					12 يعد خطة بديلة في الظروف الطارئة.
					13 يستفيد من الأخطاء السابقة أثناء عملية اتخاذ القرار.
					14 يظهر المدير المقدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها.
					15 يحرص على تمثيل مختلف وجهات النظر عند اتخاذ القرار.
					16 يوازن بين سرعة اتخاذ القرار ومناسبته للموقف.
المجال الثالث: الاتصال الفعال					

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					17 يمتلك المدير مهارة الاستماع والإنصات للآخرين.
					18 يستخدم المدير التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين التواصل مع الجميع.
					19 يعتمد المدير أسلوب التفاوض في التواصل مع الآخرين.
					20 يستخدم المدير الاتصال الشفوي مع الآخرين بفاعلية.
					21 يحرص المدير على الاتصال غير اللفظي لأهميته، مثل لغة الجسد والتعبيرات الوجهية.
					22 يبدي المدير المقدرة على التواصل القيادي الذي يلهم ويحفز الفريق التعليمي نحو تحقيق الأهداف.
					23 يوجه مدير المدرسة رسائله بوضوح وبطريقة سهلة الفهم للجميع.
					24 يسعى المدير إلى بناء علاقات فردية قوية مع المعلمين لفهم احتياجاتهم.
					25 يشجع المدير الاتصال المساعد (من كل ما له علاقة بالمدرسة) لمعرفة احتياجات الآخرين.
					26 يستخدم المدير وسائل الاتصال المناسبة، لتوجيه الرسائل بفعالية.

### المحور الثالث: العلاقات البيئشخصية

المحور الثالث: العلاقات البيئشخصية					
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1 يتعامل المدير مع المعلمين باحترام.
					2 يحرص المدير على تحديد احتياجات معلمي المدرسة.
					3 يتبنى المدير سياسة شفافة وواضحة في التواصل مع الطلاب.
					4 يقدر المدير المعلمين وفقاً لأدائهم المهني.
					5 يطلع المدير معلميه على فرص الترقية المتاحة لهم.
					6 يسعى المدير لبناء علاقة جيدة ومفيدة مع أولياء الأمور.

					يعمل المدير على تعزيز الشعور بالانتماء لدى المعلمين.	7
					يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين.	8
					يحرص المدير على التزام جميع المعلمين بالقوانين والتعليمات التربوية دون تحيز.	9
					يعمل على حل الصراعات بين المعلمين.	10
					يتخذ المدير سياسة ثابتة في التعامل مع كافة العاملين في المؤسسة.	11
					يقدم الدعم اللازم للمعلمين في مواجهة التحديات التعليمية.	12
					يحرص المدير جاهداً على تحقيق تناغم وتوازن في العلاقة بين المعلمين والطلاب.	13
					ينسق المدير جلسات تفرغ نفسي لبناء علاقات ودية بينه وبين معلميه.	14
					يشارك المدير معلميه مناسباتهم الاجتماعية.	15
					يتجنب المدير اللغة المبهمة التي قد تؤدي إلى سوء التفاهم.	16
					يتحكم المدير في ردود أفعاله للمحافظة على بيئة يسودها الود.	17
					لدى المدير المقدرة على التواصل البناء وتخفيض الحواجز بينه وبين معلميه.	18

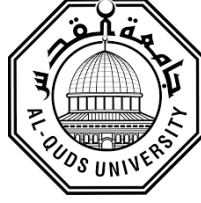
ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
1	د. ايناس عارف ناصر	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة القدس
2	د. تيسير عبد الله 972545411525	علم نفس	أستاذ دكتور	جامعة القدس
3	د.خالد الصرايرة 962795363053	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
4	د.خالد السرحان 962775520073	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
5	د. راتب السعود 962795705151	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
6	د. ربيحة عليان 0599090623	مناهج وتدريس	أستاذ مساعد	جامعة بيت لحم
7	د. سهير محمد يوسف قاسم 0562501160	مناهج وطرق تدريس	دكتور مدير عام المعهد الوطني للتدريب	عمان العربية للدراستات العليا
8	د.سهيل حسين صالحة	المناهج والتدريس	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
9	د. صلاح الزرو 972594040100	تربية	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
10	د.عفيف زيدان 972599355569	مناهج وطرق بحث	أستاذ دكتور	جامعة القدس
11	د. علي محمد أبو راس 972599520202	مناهج وأساليب تعليم	أستاذ مساعد	جامعة القدس
12	د.عمر عطوان 0562501062	قياس وتقويم	مدير بنك الأسئلة في الإدارة العامة للإمتحانات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

جامعة القدس المفتوحة	أستاذ دكتور	تربية	د. محمد عبد الفتاح شاهين 972599200624	13
جامعة آل البيت	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	د. محمد الحراشنة 962772211801	14
أكاديمية القاسمي	دكتور مشارك	تربية خاصة	د. محمد زياد 972526899970	15
جامعة القدس	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	د. يوسف حرفوش	16

## ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

### برنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية

أهديكم أطيب التحيات، ويسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة الخاصة بدراسة " القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم البيئشخصية مع المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. علماً بأن الإستبانة أداة مساعدة في هذه الدراسة، لذلك نرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لقراءة فقرات الإستبانة، والإجابة عنها، لما لذلك من دور في تحقيق أهداف الدراسة، وللعلم فإن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية، وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: زبيدة صبحي / سلمان

الجزء الأول: بيانات شخصية ومعلومات عامة

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة في التعليم  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المديرية: .....

\*\*\*\*\*  
\*\*\*

الجزء الثاني: محاور ومجالات الإستبانة، ويتكون من ثلاثة محاور، ولكل منها مجالاته وفقراته:

المحور الأول: مستوى القيادة الإلهامية					
المجال الأول: الرؤية المستقبلية: تتمثل بتحديد الاتجاهات والأهداف التي تخدم الرؤية الشاملة للمستقبل.					
الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1					يتبنى المدير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة.
2					يضع المدير خطاً وقائية للحد من المشكلات.
3					يوفر المدير بيئة عمل إيجابية تدعم خطط التطوير.
4					يواكب المدير التطورات المتسارعة عالمياً لنقلها لبيئة العمل.
5					يمتلك المدير رؤية مستقبلية تخدم أهداف المدرسة.
6					يتبنى المدير أسلوباً قيادياً ملهماً لتحقيق أهداف المدرسة.
المجال الثاني: التمكين: يتمثل في تحفيز الإبداع والتطوير المستمر للمعلم					
الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
7					يشارك المدير معلمي المدرسة في برامج التطوير المهني.
8					ينمي المدير المقدرات القيادية للمعلمين.
9					يقدم المدير فرص الدعم والمساندة للمعلمين لتحسين العملية التعليمية.

					10	يتبنى المدير اسلوب الحوار البناء مع المعلمين.
					11	يسعى المدير لتنمية مفهوم الرقابة الذاتية لدى المعلمين.
					12	يشجع المدير المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية.
					13	ينظر المدير إلى فريق العمل كوحدة واحدة متماسكة.
					14	يفوض المدير بعض الصلاحيات لمن هو أهل لها من المعلمين.
					15	يعمل المدير على تطبيق أفكار المعلمين الإبداعية في العمل.
<b>المجال الثالث: الثقة بالنفس: تتمثل بمقدرة القائد في السيطرة على المشكلات</b>						
					الفقرة	
					كبيرة جداً	
					كبيرة	
					متوسطة	
					قليلة	
					قليلة جداً	
					16	يسعى المدير لتعزيز الثقة بينه وبين المعلمين.
					17	يصغي المدير باهتمام لملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل.
					18	يثق المدير بمقدرته على معالجة المشكلات التي تواجهه في أثناء العمل بروح المسؤولية.
					19	يتشاور المدير مع المعلمين للحصول على أفكار حول أي برامج مقترحة.
					20	يُشعر المدير المعلمين بالثقة في إنجازهم لمهام العمل.
					21	يتمتع المدير بمقدرة عالية على الإقناع.
					22	يعد المدير قدوة في سلوكه وأفعاله.
<b>المجال الرابع، عملية التغيير: تتمثل في العمل على التغيير للحصول على نتائج أفضل.</b>						
					23	يتمتع المدير بمقدرته على التكيف مع التغييرات.
					24	يحفز المدير المعلمين على قبول التغيير باستخدام الحوافز.
					25	يستشرف المدير المخاطر المترتبة على عملية التغيير لوضع حلولاً لها.
					26	يتفهم المدير مقاومة التغيير المنطلقة من قنوات مهنية.

					27	يطرح المدير أفكاراً إبداعية تخدم عملية التغيير في المجال التربوي.
					28	يسعى المدير لبناء قناعات لدى المعلمين تسهم في تفهم عملية التغيير.
					29	يعتبر المدير أن التغيير ضرورة لتحسين بيئة العمل.
<b>المجال الخامس: التحدي: يتمثل في المقدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصادقية وشفافية عالية</b>						
					30	لدى المدير المقدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الحرجة.
					31	يواجه المدير المواقف الصعبة بجرأة واقتدار.
					32	يشجع المدير معلميه لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز المهمات الصعبة.
					33	يحرص المدير على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات.
					34	يضع المدير سيناريوهات محتملة لمواجهة التحديات.
<b>المجال السادس: التعامل مع الفشل: تتمثل في التركيز على المقدرات والمهارات لتحويل الفشل إلى نجاح.</b>						
					35	يحلل المدير أسباب الفشل بشفافية.
					36	يلهم المدير مجتمع المدرسة على التعامل مع الفشل بروح إيجابية.
					37	يعترف المدير بإخفاقاته دون اللجوء لتحميل المعلمين أسباب فشله.
					38	يستفيد المدير من المواقف التي يخفق فيها ليبني عليها نجاحات لاحقة.
					39	يبني المدير شبكة دعم قوية من المعلمين وأولياء الأمور.

#### المحور الثاني: الفاعلية الإدارية

<b>المحور الثاني: الفاعلية الإدارية</b>					
<b>المجال الأول: الانضباط الوظيفي</b>					
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الفقرة

					1 يظهر المدير قدرًا كبيرًا من الانضباط في تنظيم مهماته ومواعيده.
					2 يتبنى المدير نظاماً محدداً لمراقبة الأداء وتنظيمه.
					3 يطبق المدير استراتيجيات بناءة للمحافظة على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية.
					4 يبدي المدير انضباطاً عالياً في الالتزام بمعايير أخلاقيات المهنة.
					5 يسعى المدير لتحقيق التميز في إدارة المدرسة.
					6 يعكس المدير التزاماً واضحاً في التعامل مع الموارد المالية والبشرية للمدرسة.
<b>المجال الثاني: اتخاذ القرار</b>					
					<b>الفقرة</b>
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					7 يستند المدير على قواعد البيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرار.
					8 يتعامل مع النتائج بحكمة لاتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
					9 يشارك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات لضمان الشفافية.
					10 يحافظ المدير على روح المبادرة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المدرسة.
					11 يستفيد من الأخطاء السابقة في أثناء عملية اتخاذ القرار.
					12 يظهر المدير المقدرة على تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها.
					13 يحرص على تمثيل مختلف جهات النظر عند اتخاذ القرار.
					14 يوازن بين سرعة اتخاذ القرار ومناسبته للموقف.
<b>المجال الثالث: الاتصال الفعال</b>					
					<b>الفقرة</b>
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					15 يمتلك المدير مهارة الاستماع والإنصات للآخرين.

					16	يستخدم المدير التكنولوجيا بشكل فاعل لتحسين التواصل مع الجميع.
					17	يعتمد المدير أسلوب التفاوض في التواصل مع الآخرين.
					18	يستخدم المدير الاتصال الشفوي مع الآخرين بفاعلية.
					19	يحرص المدير على الاتصال غير اللفظي لأهميته، مثل لغة الجسد والتعبيرات الوجهية.
					20	ييدي المدير المقدر على التواصل القيادي الذي يلهم ويحفز الفريق التعليمي نحو تحقيق الأهداف.
					21	يوجه مدير المدرسة رسائله بوضوح وبطريقة سهلة الفهم للجميع.
					22	يسعى المدير إلى بناء علاقات فردية قوية مع المعلمين لفهم احتياجاتهم.
					23	يشجع المدير الاتصال الصاعد (من كل ما له علاقة بالمدرسة) لمعرفة احتياجات الآخرين.

### المحور الثالث: العلاقات البيئشخصية

المحور الثالث: العلاقات البيئشخصية						
الفقرة						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					1	يتعامل المدير مع المعلمين باحترام.
					2	يحرص المدير على تحديد احتياجات معلمي المدرسة.
					3	يقدر المدير المعلمين وفقاً لأدائهم المهني.
					4	يطلع المدير معلميه على فرص الترقية المتاحة لهم.
					5	يسعى المدير لبناء علاقة جيدة ومفيدة مع أولياء الأمور.
					6	يعمل المدير على تعزيز الشعور بالانتماء لدى المعلمين.
					7	يشجع المدير التنافس الشريف بين المعلمين.
					8	يحرص المدير على التزام جميع المعلمين بالقوانين والتعليمات التربوية دون تحيز.
					9	يتبنى المدير سياسة شفافة وواضحة في التواصل مع الطلبة.

					10	يتخذ المدير سياسة ثابتة في التعامل مع كافة المعلمين في المدرسة.
					11	يقدم المدير الدعم اللازم للمعلمين في مواجهة التحديات التعليمية.
					12	يحرص المدير جاهداً على تحقيق تناغم وتوازن في العلاقة بين المعلمين والطلبة.
					13	ينسق المدير جلسات تفريغ نفسي لبناء علاقات ودية بينه وبين المعلمين.
					14	يشارك المدير معلميه مناسباتهم الاجتماعية.
					15	يتجنب المدير اللغة المبهمة التي قد تؤدي إلى سوء التفاهم.
					16	يتحكم المدير في ردود أفعاله للمحافظة على بيئة يسودها الود.
					17	لدى المدير المقدرة على التواصل البناء وتخفيض الحواجز بينه وبين معلميه.

## ملحق (4) كتب تسهيل المهمة

Al-Quds University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2024/1/20

معالي الأستاذ الدكتور محمود أبو موسى المحترم  
وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة زبيدة صالح صبحي ورقمها الجامعي (22111190) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة ، بعنوان :

" القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم

البيئشخصية مع معلمهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



محمود أبو موسى

أ.د. محمود أبو موسى  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



الرقم: و ت / ١٣ / ٥٤  
التاريخ: 2024/ 2 / 11 م

لمن يهمه الأمر

"تسهيل مهمة باحثة"

يهديك مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"ريادة صالح صبحي"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتها بفاعليتهم الإدارية وعلاقتهم بالبنشخصية

مع معلمهم".

**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة الكترونية على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم الآتية: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، رام الله، بيرزيت، أريحا، الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر  
2024/ 2 / 11  
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

عطوفة رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

الدكتور محمود أبو سمرة/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: [abusamra@staff.alquds.edu](mailto:abusamra@staff.alquds.edu)

د. مطر/أ.س.

Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( [ncerd@moe.edu.ps](mailto:ncerd@moe.edu.ps) )

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
109	بيانات المدارس الثانوية (10-12) للعام الدراسي 2022-2023	1.3
111	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.3
114	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين	3.3
114	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين	4.3
115	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين	5.3
116	نتائج معامل الثبات للمجالات	3.6
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	1.4
123	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين ومجالاتها (ن = 907)	2.4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً	3.4
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التمكين مرتبة تنازلياً	4.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً	5.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال عملية التغيير مرتبة تنازلياً	6.4
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحدي مرتبة تنازلياً	7.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعامل مع الفشل مرتبة تنازلياً	8.4
129	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس	9.4
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	10.4
131	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	11.4
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم	12.4
133	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم	13.4
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	14.4
135	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	15.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
136	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية	16.4
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية إستجابات إستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	17.4
140	نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين ومجالاتها (ن = 907)	18.4
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً	19.4
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً	20.4
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال الفعال مرتبة تنازلياً	21.4
144	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس	22.4
145	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	23.4
146	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم	25.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
147	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم	26.4
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	27.4
149	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	28.4
150	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية	29.4
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين مرتبة تنازلياً	30.4
153	نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين (ن = 907)	31.4
154	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين تعزى لمتغير الجنس	32.4
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	33.4
155	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	34.4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	35.4
156	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	36.4
157	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	37.4
158	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى العلاقات البينشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين مع المعلمين يعزى لمتغير المنطقة التعليمية	38.4
158	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية	39.4
159	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وفاعليتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين	40.4
161	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الإلهامية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين وعلاقتهم البينشخصية مع المعلمين	41.4

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
201	الاستبانة بصورتها الاولية	1
207	أسماء المحكمين	2
209	الاستبانة بصورتها النهائية	3
216	كتب تسهيل المهمة	4

## فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار
ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	الملخص:
ه.....	ABSTRACT
1.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2.....	1.1 مقدمة
7.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
11.....	4.1 أهداف الدراسة
12.....	5.1 أهمية الدراسة:
13.....	6.1 حدود الدراسة
14.....	7.1 مصطلحات الدراسة
17.....	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
18.....	1.2 أولاً: الأدب النظري
18.....	2.1.2 المحور الأول: القيادة الإلهامية Inspirational Leadership
33.....	2.1.2 المحور الثاني: الفاعلية الإدارية Administrative Effectiveness
44.....	3.1.2 المحور الثالث: العلاقات البينشخصية Interpersonal Relationships
51.....	2.2 ثانياً: الدراسات السابقة
51.....	1.2.2 المحور الأول: القيادة الإلهامية Inspirational Leadership
51.....	2.2.2 المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية.
67.....	

83	3.2.2 المحور الثالث: العلاقات البيشخصية.....
98	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
102	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
103	3.1 منهج الدراسة.....
103	3.2 مجتمع الدراسة.....
104	3.3 عينة الدراسة.....
105	3.3.1 وصف متغيرات أفراد العينة:
106	3.4 أداة الدراسة (الاستبانة).....
107	3.4.1 بناء الأداة (الاستبانة):.....
108	3.5. صدق اداة الدراسة:.....
108	3.5.1 أولاً: صدق المحتوى " المحكمين ":
109	3.5.2 ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:
110	3.6. ثبات أداة الدراسة.....
111	3.7 متغيرات الدراسة.....
112	3.8 إجراءات الدراسة.....
113	3.9 المعالجة الإحصائية.....
114	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
115	4.1 تمهيد.....
115	4.2 نتائج أسئلة الدراسة.....
115	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
124	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
133	4.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
137	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
144	4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
146	4.2.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

151	7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:
153	8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:
155	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها
156	1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
162	2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
166	3.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
169	4.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
172	5.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
173	6.5 تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته
176	7.5 تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته
178	8.5 تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشتها:
180	5.2 التوصيات
181	5.3 المقترحات
182	المراجع والمصادر:
200	الملاحق:
201	ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية
207	ملحق (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين:
209	ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائية
216	ملحق (4) كتب تسهيل المهمة:
218	فهرس الجداول
223	فهرس الملاحق
224	فهرس المحتويات