

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم

تهاني عيسى محمد العزة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024 م

القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز
للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم

إعداد:

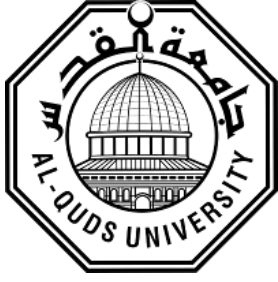
تهاني عيسى محمد العزة

بكالوريوس لغة انجليزية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

المشرف الرئيس: د. أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية
جامعة القدس

1446هـ/2024م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر
المعلمين في مديرية بيت لحم

اسم الطالبة: تهاني عيسى محمد العزة

الرقم الجامعي: 22212274

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024/8/15 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. سعيد عوض التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. عيبير الوحيدي التوقيع:

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2024 م

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى أرواح الشهداء العظام والأطهار والأكرم منا جميعاً....

إلى كل من بذل نفسه من أجل أن نعيش آمنين.. اليك يا غزة الصمود.. إلى كل من آمن بأن
فلسطين حرة عربية

ماضياً وحاضراً ومستقبلاً.. إلى الإنسان الحر في كل زمان ومكان..

إلى روح والدي الغالي.. ذلك الرجل الصلب والشامخ.. في زمن قل فيه الشموخ.. وكم تمنيت إن
تكون معي وبجانبي في هذه اللحظات.. وكم اشتاق لك يا أبي...

إلى والدتي الحنونة والحكيمة. والعظيمة.. صاحبة الرأي الصائب.. إلى ترتيلة الدفء في كل
صباح ومساء.. إلى داعمتي وقوتي إلى من علمتني أبجديات الحياة... إلى من واصلت دعائها بالليل
والنهار.. وساندتني دوماً.. أطال الله بعمرِكَ يا حبيبتي..

إلى زوجي الغالي.. ورفيق دربي الذي ساندني في كل الصعاب والعقبات..

إلى بناتي وأبنائي ومهجة قلبي.. رعاكم الله وحفظكم

إلى من شاركوني ذكريات الطفولة وعقبات الحياة

إخوتي وأخواتي..

والى كل من دعمني اهدي هذا النجاح...

إقرار

أقرُّ أنا معدُّ هذه الرسالة أنَّها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدِّم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

الاسم: تهاني عيسى محمد العزة

التوقيع: **Tahani**

التاريخ: 2024/ 08 / 15

الشُّكْرُ وَالتَّقْدِيرُ

قال رسول الله " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" بداية لا يسعني وأنا أضع لمساتي الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى كل من دعمني في هذا النجاح وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور أشرف أبو خيران، قائدنا وملهمنا والذي لم يتوانى للحظة عن منحنا الكثير من وقته وجهده وبحر علمه وخبرته العميقة في توجيهنا من أجل الوصول إلى ما نحن عليه اليوم والشكر موصول إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات العليا في جامعة القدس البروفسور محمود أبو سمرة الموجه والداعم من أجل طلبته وتميزهم. كما وأتقدم بشكري وامتناني لكل من كان لديه يد في تحكيم أداة دراستي وجميع كوادر كلية الإدارة التربوية في جامعة الوطن جامعة القدس كل باسمه ولقبه.

كما أنني لن أنسى الأصدقاء الذين مدوا لي يد العون والمحبة وجزيل الشكر والعرفان إلى زملاء وزميلات الدراسة الذين رافقوني طيلة سنتين كاملتين من الكد والمثابرة فشكراً لكم من كل قلبي على كل كلمه أو دعوة جميلة من القلب

الباحثة: تهاني عيسى محمد العزة

المُلخَص

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم، وكيفية ارتباطها بأداء المعلمين من منظورهم، وذلك من خلال تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من 250 معلماً ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، كما جاء مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، وأشارت النتائج كذلك إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)، في حين تبين أنه يوجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات (الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، وسنوات الخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، ثم لصالح الذين سنوات خبرتهم تراوحت من 10 سنوات فأكثر، وجنس المدرسة ولصالح الذين يعلمون في مدارس الإناث، كما اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين درجة بين القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الأداء المتميز لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، في ضوء ذلك أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز العمل نحو توفر الثقة العالية بالنفس لدى قادة المدراء والمعلمين لمواجهة المعوقات والتعامل مع الأحداث بفاعلية أكبر وإطلاق الأحكام والقرارات الصحيحة لها، بالإضافة إلى منح القادة الثقة لمروسيهم وتقبل آرائهم بشكل إيجابي في العمل مما يدعم ذلك التفاعل بينهم ويزيد ولائهم لمدرستهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الأداء المتميز.

**“Inspiring Leadership among Public School`s Principals and its
Relatedness to Teacher`s Outstanding Performance from Teacher`s Point
of View in Bethlehem Governorate”**

Prepared by: Tahani Issa Mohammad Al Azza

Supervisor: Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran

Abstract:

This study aims to explore the reality of practicing inspirational leadership among government school principals in the Bethlehem Directorate and how it relates to teachers' performance from their perspective. This was achieved by applying the descriptive correlational method to a sample of 250 teachers.

The study results showed that the degree of practicing inspirational leadership among government school principals from the teachers' perspective in the Bethlehem Directorate was high. Similarly, the level of outstanding performance among teachers in government schools from the teachers' perspective in the Bethlehem Directorate was also high. The results also indicated that there were no differences between the average estimates of the study sample members regarding the degree of practicing inspirational leadership by government school principals in the Bethlehem Directorate attributed to variables such as gender, educational qualification, years of experience, and school gender. However, there were differences between the average estimates of the study sample members regarding the level of outstanding performance among teachers in government schools in the Bethlehem Directorate attributed to variables such as gender (in favor of females), educational qualification (in favor of those with a bachelor's degree or less), years of experience (in favor of those with less than 5 years of experience, and those with 10 years or more), and school gender (in favor of those teaching in girls' schools). The study also found a positive correlation between the degree of inspirational leadership among government school principals and the outstanding performance of teachers in government schools from the teachers' perspective.

In light of this, the researcher recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity of enhancing the high self-confidence among school leaders and teachers to face obstacles and deal with events more effectively, and to make correct judgments and decisions. Additionally, leaders should grant trust to their subordinates and positively accept their opinions at work, which supports interaction among them and increases their loyalty to their school.

Keywords: Inspirational leadership, outstanding performance.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة ومشكلتها:

1.1 مقدمة

ستعرض الباحثة في هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلة الدراسة التي سيتم الإجابة عنها في هذه الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهمية وأهداف هذه الدراسة، وحدودها والمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة.

في عالم اليوم سريع التغير، باتت الحاجة إلى قادة ملهمين أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. ففي ظل التحديات المتزايدة والبيئة التنافسية الشديدة، تلعب القيادة الملهمة دورًا حاسمًا في دفع المؤسسات نحو الأمام وتحقيق التميز (Bass, 1985).

وفي عالم اليوم "العالم التنافسي"، تسعى المنظمات باستمرار إلى تحقيق أداء متميز. يدفع هذا السعي الدؤوب لتحقيق التميز بالرغبة في اكتساب ميزة تنافسية وزيادة الربحية وتقديم قيمة استثنائية لأصحاب المصلحة. لا يعني الأداء العالي مجرد تحقيق نتائج جيدة؛ بل يتعلق بتجاوز التوقعات

باستمرار وتحقيق نتائج ملحوظة. إنها ثقافة من التحسين المستمر والابتكار والتركيز المتواصل على التميز.

القيادة هي فن تأثير الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة. إنها عملية ديناميكية تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والخصائص، وتتأثر بالعديد من العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية. على مر التاريخ، حظيت القيادة باهتمام كبير من الباحثين والعلماء، الذين سعوا لفهم طبيعتها وآليات عملها (Robbins & Coulter (2005)).

تعتبر القيادة الملهمة من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها. فهي أكثر من مجرد إدارة، بل هي فن في تحفيز الآخرين وإلهامهم للوصول إلى آفاق جديدة. تتجاوز القيادة الملهمة حدود السلطة والصلاحيات، لتصل إلى أعماق النفوس، حيث تكمن الشغف والعاطفة والإبداع.

القيادة الملهمة والأداء المتميز هما مفهومان مترابطان في مجال الإدارة التعليمية. القيادة الملهمة تعتبر أحد الأساليب القيادية التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي والأداء المتميز للمعلمين. يتميز القائد الملهم بقدرته على تحفيز الآخرين وإثراء مهاراتهم وتنمية إمكانياتهم.

من ناحية أخرى، الأداء المتميز يُشير إلى السلوك (الأداء) الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي. هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين.

هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الملهمة والأداء المتميز في سياق المدارس الحكومية، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس على الأداء المتميز

للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. سيتم استخدام الأدبيات الحالية والدراسات السابقة لتوفير نظرة شاملة على هذا الموضوع.

في الدراسة، سيتم استكشاف العديد من الجوانب المتعلقة بالقيادة الملهمة والأداء المتميز، بما في ذلك الأبعاد المختلفة للقيادة الملهمة، العوامل التي تؤثر على الأداء المتميز، والعلاقة بين القيادة الملهمة والأداء المتميز. سيتم أيضاً استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة الملهمة والأداء المتميز في المدارس الحكومية.

من خلال هذه الدراسة، تأمل الباحثة أن توفر فهماً أعمق للقيادة الملهمة والأداء المتميز، وكيف يمكن للمدراء في المدارس الحكومية استخدام هذه المفاهيم لتحسين أداء المعلمين وتحقيق التميز التعليمي في مدارس مديرية بيت لحم.

2.1 مشكلة الدراسة

تلعب القيادة الملهمة دوراً هاماً في تحفيز المعلمين وتعزيز أدائهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم وتحقيق التميز في المدارس. كما تمثل القيادة الملهمة ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة بشكل عام و المؤسسة التعليمية بشكل خاص لما له من آثار إيجابية ملموسة. كما أن الدافعية الكبرى لدى المعلمين تقع وراء تنوع المدراء في استخدام أساليب متنوعة من القيادة داخل المؤسسة التعليمية و هذا من شأنه أن يفجر الطاقات الإبداعية لدى المعلمين و زيادة مستوى الدافعية و العطاء لديهم ، مما يؤثر بشكل إيجابي على تطور و تقدم العملية التعليمية و بلوغ الأهداف التربوية المنشودة . ونظراً لما تواجهه المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم من تحديات، مثل الاعتماد على المنهج التقليدي في الإدارة والقيادة، فإن الحاجة ملحة للبحث عن أساليب قيادية أكثر فعالية تساهم في تحسين أداء المعلمين وتحقيق التميز.

من خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الحكومية في بيت لحم على مدار 20 عاماً، والتي لاحظت خلالها تنوع أساليب القيادة لدى مدراء مختلفين، شعرت بأهمية ممارسة القيادة الملهمة من قبل مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم. ولتأثيرها الإيجابي على أداء المعلمين والتميز في هذه المدارس.

وبناء على ما تقدم ولأهمية موضوع الدراسة وبعد قيام الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة (دراسة كيلاني، 2022). (رنتيسي وأبو خيران، 2020) وهدفت هذه الدراسات إلى التعرف على دور القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية، ومستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية، و نظراً لأن المدارس الحكومية من القطاعات التعليمية الهامة في فلسطين وجدت الباحثة أنها بحاجة لإجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية و علاقتها بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم و بناء على ما تقدم فقد تحددت مشكلة الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين مديرية بيت لحم؟

3.1 أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس انبثقت أسئلة الدراسة الآتية :

السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت

لحم من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

السؤال الثالث: ما واقع الأداء المتميز للمعلمين في محافظة بيت لحم خلال العام الدراسي 2023-2024 من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المتميز للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين واقع ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وواقع الأداء المتميز للمعلمين في مديرية بيت لحم؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثقت عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضيات المتعلقة بممارسة القيادة الملهمة:

1. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة وفقاً لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

4. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة وفقاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرضيات المتعلقة بأداء المعلمين:

5. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المتميز للمعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المتميز للمعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

7. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المتميز للمعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

8. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المتميز للمعلمين وفقاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين:

9. لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز للمعلمين في مديرية بيت لحم.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

ثانياً: التّعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلّمين في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيّرات: (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة).

ثالثاً: التّعرف إلى مستوى الأداء المتميّز للمعلّمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

رابعاً: التّعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمستوى الأداء المتميّز لدى المعلّمين من وجهة نظر المعلّمين في المدارس الحكوميّة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيّرات: (الجنس، والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة).

خامساً: تفصي وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة للقيادة الملهمة والأداء المتميّز للمعلّمين في مديرية بيت لحم.

6.1 أهمية الدّراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال موضوعها وتفاصيلها وتتخطى مجرد البحث العلمي لتصبح أداة فعّالة خدمةً لأهداف المجتمع. وقد تمثّلت أهمية هذه الدّراسة البحثيّة في الآتي:

الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدّراسة من الناحية النظرية في عدّة محاور:

✓ تشكل هذه الدّراسة قاعدة معرفيّة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة وعلاقتها بالأداء المتميّز للمعلّمين.

✓ تستمدّ هذه الدّراسة أهمّيّتها من كونها تعالج مواضيع حيويّة في المجتمع ألا وهي القيادة المهمة لمدير المدرسة، وما يعكسه من أداء متميّز للمعلّمين وبالتالي ستشكّل هذه الدّراسة منطلقاً مهماً للدّراسات ذات العلاقة بهدف التّوسّع والبناء عليها في مجالات أخرى حول الموضوع.

الأهميّة التّطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج الدّراسة إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

✓ تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم التّوصيات لممارسة القيادة المهمة لمديري المدارس ممّا يساعد في تعزيز الأداء المتميّز للمعلّمين.

✓ تسهم هذه الدّراسة في إفادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في مكاتب التّربية والتّعليم ووزارة التّربية والتّعليم على حدّ سواء وتشكّل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدّراسات العليا.

7.1 التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة الحالية المصطلحات والتي عرفتھا الباحثة اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

القيادة المهمة اصطلاحاً: "عرفها (Jain & Duggal, 2016. P19) بأنها: " القيادة التي تنطوي على جعل الأفراد متفائلين ومثابرين تجاه الأهداف الصعبة والعمل على مواجهة النكسات والخيبات، وتعزيز الإبداع لديهم". كما وعرف (Garton, 2017. P78) القيادة المهمة بأنها: "توع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: أسلوب من أساليب القيادة والتي يتميز فيها القائد بقدرته على تشجيع فريقه والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الأداء المتميز اصطلاحاً: "يعرّف الأداء المتميز عموماً بأنه القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، ويجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة. يمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها التفوق على القدرات الشخصية المتوقعة أو التفوق على قدرات الآخرين ضمن مجال وظيفي معين، وتتجاوز المعايير العادية وظيفياً وإجرائياً(أبو النصر,2010)".

ويُعرف الأداء المتميز إجرائياً: درجة استجابة المعلمين على مقياس الأداء المتميز لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم.

وتعرف الباحثة الأداء المتميز انه أحد أوجه الأبداع وهو إنجاز المهام في الوقت المحدد أو قبله دون أخطاء من خلال اتباع أفضل الممارسات والإجراءات .

8.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود الآتية :

الحد البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2023-2024.

الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الحد الإجرائي: تتمثل في الإجراءات والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات .

كما أنّ تعميم نتائج الدّراسة الحاليّة كان مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعيّة لأفراد عيّنة الدّراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدّراسة من جهة أخرى.

الحد الموضوعي: القيادة الملهمّة لدى مدراء المدارس الحكوميّة وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

الفصل الثّاني:

الإطار النظريّ والدّراسات السّابقة:

1.2 الإطار النظريّ

تمهيد

سيقدّم في هذا الفصل عرضاً للإطار النظريّ والدّراسات السّابقة، ففي الجزء الأوّل منه سيكون العرض عن متغيّرات الدّراسة الرّئيسة، المتمثّلة في درجة ممارسة القيادة الملهمّة لدى مديري المدارس، والأداء المتميّز للمعلّمين، أمّا الجزء الثّاني من هذا الفصل، فيتمثّل في الدّراسات السّابقة التي لها صلة بالدّراسة الحاليّة؛ إذ وزّعت بحسب متغيّرات الدّراسة، وتضمّنت دراسات عربيّة وأخرى أجنبيّة. والتعقيب عليها، ومعرفة ما يميّز هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة، وماذا استفادت الباحثة من هذه الدّراسات.

1.1.2 القيادة:

1.2.1.2 مفهوم القيادة: (Leadership)

لغة: يعرف ابن منظور (1995: 615) القيادة بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وقواد وأصلها قود والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف".

اصطلاحاً يعرفها الطويل (2006: 53) بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقادة وخصالهم".

وعرف (المرشد، 2012: 12) القيادة بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين، وجعلهم يتقون به من خلال نفاذ بصيرته وقدرته على تصور البدائل المناسبة في وقت قصير، مع ثقته، وقدرته على التعامل مع متطلبات التغيير باستمرار، وقدرته على التجديد والتكيف والتجريب".

في حين عرفها (Northouse, 2013) بأنها "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم". في حين ورد عند آنا وآخرون (12: 2021: Anna Lou & et.al). بأنها " تأثير شخص متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة"

وأضافت شوشان وكواحه (2011: 8) أنه "يمكن فهم القيادة بناء على المفاهيم الأساسية التالية، حيث أن القيادة تعمل على تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وتحفيزهم للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة، وأن القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد

بأسلوب متناسق ومتناغم بإتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد".

القيادة هي القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس. يمكن تعريف القيادة أيضاً بأنها القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره في توجيه الآخرين بطريقة تكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وتحفزهم على التعاون لتحقيق هدف معين (الحيارى، 2021).

1.1.1.2 مفهوم القيادة الملهمة:

تعرف القيادة الملهمة بأنها نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعيين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والإدارة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر اليه (أبو جربوع، 2022).

ويرى منيرة (2020) أن القيادة الملهمة هي التي تسعى دائماً لاستثمار العاملين والتواصل معهم، ويتم ذلك من خلال القدرة على إلهام ورفع مستوى الحماس لديهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

والقيادة الملهمة نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعيين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والإدارة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر اليه (أبو جربوع، 2022).

وترى خطابية والعبء الرحمن (2022) أن القيادة الملهمه هي القيادة التي تفهم مكونات النفس البشرية، فتحتويها، وتستشعر نقاط القوة والضعف فيها، وتستثمر طاقاتها وتطلق العنان لها، وتحقق الشغف والإبداع لديها؛ إذ تجعل المعلمين يؤمنون إيماناً عميقاً بكل ما يقوله القائد أو يفعله، بحيث توجههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن القول بأن القيادة الملهمه، تلك الصفات التي يتميز بها القائد في سماته الشخصية بما يملكه من جاذبية وسعيه على بناء علاقات إيجابية مع أتباعه، بما يؤثر على أدائهم إلى حد الانبهار بأفكاره لدرجة أنه يمارس تأثيراً قويا على أفكار مستوحاة من خياله، كما يمكن استخلاص أبرز الخصائص المشتركة في مفهوم القيادة الملهمه والتي تضمنت الرؤية والتأثير على التابعين، والإيثار والتضحية والإرادة، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع والابتكار، فالقيادة الملهمه في المدارس نمط قيادي يقوم على التأثير لإطلاق طاقات المعلمين وخلق المناخ التنظيمي الإيجابي (الزائدي، 2022).

القيادة الملهمه هي نهج إداري يتجاوز الأساليب التقليدية من خلال التركيز على تحفيز الأفراد وتوجيههم من خلال الإلهام بدلاً من مجرد التوجيه (عاشور، 2024). يمتلك القائد الملهم القدرة على غرس الشعور بالهدف والعاطفة والحماس في أعضاء فريقهم، مما يشجعهم على الأداء بأفضل ما لديهم وتحقيق نتائج ملحوظة.

القائد الملهم يتحلى برؤية تتجاوز مكاسبه الشخصية، حيث يسعى دائماً إلى التطور والنجاح، ويعمل جاهداً على إلهام من حوله وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافهم وتقديمهم، وتميز القائد الملهم بقدرته على تحفيز الآخرين وإثراء مهاراتهم وتنمية إمكانياتهم (النجاح، 2023).

القيادة الملهمة تعني أن يكون الدافع وراء عمل موظفيك هو دافع داخلي برغبة حقيقية من القلب أو العقل دون الارتباط بنتائج معينة منتظرة. يعني أن شعور موظفيك بالرسالة التي يقدمونها والمهمة التي يقومون بها كافيين لاستمرارهم بالعمل(طوال،2017).

2.1.1.2 صفات القيادة الملهمة:

القيادة الملهمة تتميز بالعديد من الصفات الرئيسية التي تجعلها فريدة من نوعها وفعالة. بعض الجوانب الأساسية للقيادة الملهمة: (تران، 2023)

1. الأصالة: يتميز القادة الملهمون بالصدق مع أنفسهم وقيمهم، مما يعزز الثقة والتواصل مع أعضاء فريقهم.

2. الاستماع النشط: يفهم القادة الملهمون أهمية الاستماع الفعال. يهتمون بأفكار أعضاء فريقهم ومخاوفهم وتعليقاتهم، ويقدررون وجهات النظر المتنوعة.

3. المرونة: المرونة هي إحدى الصفات الرئيسية للقادة الملهمين. ينظرون إلى النكسات على أنها فرص للنمو والتعلم، ولا يغفلون عن رؤيتهم طويلة المدى.

4. الأخلاق: القادة الملهمون يلتزمون بأعلى المعايير الأخلاقية. يتخذون قرارات تسترشد بالنزاهة والإنصاف والمبادئ الأخلاقية.

هناك أيضاً العديد من الأمثلة البارزة على القيادة الملهمة، مثل تيم كوك، إندرا نويي، ريتشارد برانسون، وأوبرا وينفريكل هؤلاء القادة يتمتعون بالقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة (تران، 2023).

في النهاية، القيادة الملهمة تتطلب القدرة على تحفيز الآخرين وإثراء مهاراتهم وتنمية إمكانياتهم. إنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق التميز والنجاح في أي مؤسسة.

3.1.1.2 أبعاد القيادة الملهمة:

القيادة الملهمة تتألف من عدة أبعاد تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، هذه الأبعاد تشمل:

1. الثقة بالنفس: يجب أن يكون القائد واثقاً من قدراته وقراراته.
2. الرؤية المستقبلية: يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل وخطة لتحقيق هذه الرؤية.
3. الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير: يجب أن يكون القائد قادراً على التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة.
4. الحساسية اتجاه القيود البيئية: يجب أن يكون القائد مدركاً للقيود والتحديات البيئية وقادراً على التعامل معها (الزبيدي، 2022).

أهمية القيادة الملهمة:

القائد الملهم له بصيرة وبصر يعمل من خلالها لمصلحة المنظمة، ويمكن التعرف على أهمية القيادة الملهمة كما يلي (الصوالحي وعقل، 2021):

1. يساعد المرؤوسين على التواصل من خلال الجمع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل.
2. يشرك المرؤوسين ويمكنهم من العمل، ويزرع الثقة في أنفسهم وفي قائدهم بشكل دائم.
3. ينشط المرؤوسين ويزيد إلهامهم ويحفزهم نحو الاجتهاد والعطاء والاعتراف بالإنجازات وتقديرها مادياً ومعنوياً.
4. يشجع المخاطرة والمغامرة مع الحذر، وذلك في سبيل تجديد الأداء وزيادة الطاقات والهمم عند العاملين.
5. يحافظ على القيم المؤسسية التي يقودها وينفذها.
6. يقدم رؤية ملهمة وواضحة تتلاءم مع الاستراتيجية ويفسرها في الخطة التنفيذية.

7. يشجع الإبداع باستخدام المبادرات والترويب من خلال التخطيط التنفيذي.

8. يسعى جاهداً لتحقيق كفاءة المنظمة.

9. يغير من رؤية المنظمة وقت الحاجة وذلك حتى لا يحدث تفهقر وتباطؤ لدى المرؤوسين.

10. يقلل أو يزيد أو ينهي من معدلات طالبي الوظيفة والعمل بما يتناسب مع رؤية المنظمة.

محددات القيادة الملهمة:

أشار أحد الباحثين إلى عدة محددات للقيادة الملهمة تتمثل في (عيد، 2023):

- **مواجهة التحديات:** فالقادة الملهمين لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة المواقف والتحديات المختلفة والتعامل معها بواقعية ومصداقية وكفاءة.
- **كسب الثقة:** يكون العاملون أكثر ولاء عندما يعملوا في بيئة أكثر مصداقية وصدق ويتم بناء هذه الثقة خلال طرق عديدة منها الاهتمام بهم وتحقيق الفائدة لهم وتحقيق النجاح من خلالهم.
- **حب الاطلاع (فضولية التعلم):** فالقادة الجيدين يكونوا محبين للاطلاع ومصيرين على التعلم، ويكون دائماً وباستمرار باحثين عن الأفكار والمعلومات الجديدة، فأغلب القادة الناجحين هم المحبين للاطلاع المهتمين بالأشياء التي تحدث حولهم وتؤثر في الرؤية الخاصة بهم.

فوائد القيادة الملهمة في المدارس:

أن تطبيق مدرء المدارس للقيادة الملهمة يمكن أن يحقق فوائد تعود إيجابياً على المدارس ومن هذه الفوائد ما يلي (كيلاني، 2022):

1. دعم السلوك الأخلاقي الإيجابي للعاملين

2. ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3. دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية.

4. توافر رؤية مستقبلية للمدرسة والحرص على تحقيقها من خلال التخطيط والتنفيذ الناجح.

5. توفير الإلهام المؤسسي الداعم للإبداع والابتكار في التعليم.

6. دمج المعلمين والعاملين في المشاركة الفعالة في تحقيق الصالح العام.

7. تحقيق الاستدامة التنظيمية

8. تحقيق تمكين العاملين

9. وجود اتصال إداري إيجابي وبأساليب مبتكرة.

10. التكيف المؤسسي مع المتغيرات المتسارعة.

11. تحفيز الدائم للعاملين بالمدرسة.

12. تحقيق جودة العمل ورفع كفاءة العاملين.

4.1.1.4 علاقة القيادة الملهمة بالإلهام:

القيادة الملهمة والإلهام هما وجهان لعملة واحدة. فالقائد الملهم هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يثير حماس الآخرين وحفزهم على تحقيق أهداف أعلى، وذلك من خلال قدرته على إلهامهم وإشغال شغفهم.

الجوانب التي توضح هذه العلاقة:

• القائد الملهم مصدر للإلهام:

- الرؤية الواضحة: يضع القائد الملهم رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، مما يساعد الآخرين على فهم هدفهم وتوجيه جهودهم نحوه.
- الثقة بالنفس: يظهر القائد الملهم ثقة كبيرة بنفسه وبقدرات فريقه، مما يدفع الآخرين إلى الاعتقاد بقدراتهم وإمكاناتهم.

○ الحماس والشغف: ينقل القائد الملهم حماسه وشغفه إلى الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بالطاقة والإيجابية.

○ التواصل الفعال: يستخدم القائد الملهم لغةً إيجابية ومؤثرة للتواصل مع الآخرين، مما يساعدهم على فهم رسالته وتبنيها. (Kozlowski & Yammarino (2006))

● الإلهام هو أداة القيادة الملهمة:

○ تحفيز الدوافع الداخلية: يعتمد القائد الملهم على إلهام الآخرين لتحفيز دوافعهم الداخلية، مما يجعلهم يعملون بجد وإخلاص لتحقيق الأهداف.

○ تجاوز التحديات: يساعد الإلهام الأفراد على تجاوز التحديات والعقبات التي تواجههم، من خلال منحهم الثقة والقوة للاستمرار.

○ تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع الإلهام الأفراد على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.

● دورة متكاملة:

○ القيادة الملهمة تولد الإلهام: عندما يمارس القائد سلوكيات ملهمة، فإنه يولد الإلهام لدى الآخرين.

○ الإلهام يعزز القيادة الملهمة: عندما يشعر الأفراد بالإلهام، فإنهم يصبحون أكثر استجابة للقيادة الملهمة، مما يعزز دور القائد.

باختصار، القيادة الملهمة والإلهام هما وجهان لعملة واحدة. القائد الملهم يستخدم الإلهام كأداة لتحقيق

أهدافه، والإلهام بدوره يعزز دور القائد الملهم. هذه العلاقة التكاملية هي التي تساهم في تحقيق

النجاح وتحقيق التميز في مختلف المجالات.

لماذا تعتبر القيادة الملهمة مهمة؟

- زيادة الإنتاجية: يشعر الأفراد الملهمون بالدافع والتحفيز للعمل بجدية أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تحسين الأداء: يساعد الإلهام الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- تعزيز الابتكار: يشجع الإلهام الأفراد على التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.
- بناء فرق عمل قوية: يساعد الإلهام على بناء فرق عمل متماسكة ومتحدة، تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك.
- زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الأفراد الملهمون بالرضا عن عملهم وحياتهم بشكل عام.
- وترى الباحثة أن القيادة الملهمة هي أكثر من مجرد مهارة، إنها فن. وهي القدرة على إلهام الآخرين وتحويلهم إلى فريق قوي ومتماسك قادر على تحقيق أي هدف يسعى إليه.

2.1.2 الأداء المتميز:

1.2.1.2 مفهوم الأداء المتميز:

الأداء بشكل عام هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (النصيرات، 2018). غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

الأداء المتميز يتطلب القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة. هذا يعني أن الفرد المتميز يعمل على تحقيق الأداء المتميز من خلال تحقيق الأهداف المرجوة بأقل الوسائل الممكنة.

1.2.1.2 صفات المدير الذي تمكنه من تطبيق الأداء المتميز:

المدير الناجح يتمتع بالعديد من الصفات التي تمكنه من تطبيق نظام الإدارة المتميزة. بعض هذه الصفات:

1. روح القائد: يجب أن يتصف المدير بمواصفات القائد الناجح، وتتمثل في التخطيط والمتابعة والمراقبة لكل أمور المؤسسة.
2. الرؤية: يجب أن يكون لدى المدير القدرة على امتلاك نظرة مستقبلية ورؤية صحيحة لشركته في المستقبل.
3. التشاور: يجب أن يكون المدير قادرًا على استشارة من يعمل معه، ويدرس جميع المقترحات والدراسات المقدمة إليه بجدية حتى يتم التوصل إلى القرار المناسب والصحيح.
4. نقل الخبرات للعاملين: يجب أن يكون المدير قادرًا على نقل خبراته ومعلوماته للعاملين معه.
5. أن يكون قدوة: يجب أن يكون المدير مثالًا يُحتذى به في المؤسسة (أبوصوي، 2017).
6. الشغف: يعد الشغف أحد أهم وأبرز صفات المدير الناجح.
7. الشفافية وامتلاك الرؤية: الشفافية والصدق والانفتاح هم أهم الصفات التي يحتاجها كل مدير.
8. التواصل الفعال: من المهم أن تكون قادرًا على نقل كل ما تودعه بوضوح ودقة.
9. الجدارة بالثقة: دائمًا ما تكون شخصية المدير الناجح جديرة بالثقة.
10. الذكاء العاطفي: يعد الذكاء العاطفي الذي يشمل الحساسية والتعاطف مهارة يحتاجها جميع المديرين (الخطيب، 2021).

هذه الصفات تساعد المدير على تطبيق نظام الإدارة المتميزة وتحقيق الأداء المتميز للمعلمين.

3.2.1.2 أهمية الأداء المتميز:

تبرز أهمية الأداء المتميز من خلال مساعدته للمنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، والذي بدوره يؤدي إلى ما يلي (Cravens, 2000):

1. الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة.
2. تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بالأداء.
3. تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
4. تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
5. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
6. تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

في حين ترى (برهوم, 2019) أن أهمية الأداء المتميز تتركز في الآتي:

1. زيادة الثقة.
2. تحسين أداء العمل للعاملين.
3. زيادة التعاون بين الإدارات.
4. تشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
5. تحسين معنويات وإرضاء العاملين وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات.
6. متابعة أدوات قياس الأداء.
7. تعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق لا المشاعر.
8. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء هي التغير السريعة نظرا للتكنولوجيا المتطورة، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والعمل على المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها في ظل بيئة تنافسية، وتنامي الشعور بالجودة لتلبية حاجات المستفيدين (Hunger, 2011. P210)

4.2.1.2 خطوات تحقيق الأداء المتميز:

تحقيق الأداء المتميز يتطلب العديد من الخطوات الهامة:

1. تحديد التوقعات الصحيحة: يجب أن يكون للموظفين فهم واضح لما يتوقع منهم.
2. تحديد مؤشرات التطور والأهداف: يجب أن يكون لدى الموظفين أهداف واضحة ومحددة.
3. التواصل الفعال: يجب أن يكون هناك قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.
4. التخطيط وتحديد الأولويات: يجب على الموظفين تحديد الأولويات والتخطيط للمهام.
5. تجنب تعدد المهام: يجب على الموظفين التركيز على مهمة واحدة في كل مرة.
6. التدريب والتطوير المستمر: يجب على الموظفين السعي لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار.
7. التقييم والمراجعة الدورية: يجب أن يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم الملاحظات البناءة.
8. الاعتراف والتقدير: يجب أن يتم تقدير الأداء المتميز والاعتراف به (pild,2022).

2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويجري عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسّمت إلى دراسات مرتبطة بالقيادة المهمة، وأخرى مرتبطة بالأداء المتميز:

2.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (كيلاني، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة مدينة الرياض وعددهم (175) مديراً ومديرة مدرسة، وقد تم عمل مسح شامل بحيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض كانت عالية، كما بلغ مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة المهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

دراسة (خطيبية والعبد الرحمن، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة المهمة، وعلاقتها بمستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمةً في مدارس محافظة إربد. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (52) فقرة، موزعة على جزأين: الجزء الأول، القيادة المهمة، وتكون من (32) فقرة، موزعة على (5) مجالات (الثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والرؤية الاستراتيجية، والحساسية تجاه

المتغيرات البيئية)، والجزء الثاني: الشغف، وتكون من (20) فقرة موزعة على (3) مجالات (الشغف العام، والشغف الانسجامي، والشغف القهري). وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة جاءت متوسطة، وأن مستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الملهمة ومستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الباحثتان بضرورة تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم فيما يتعلق بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية.

دراسة (محمد، 2022) جاءت هذه الدراسة لتقدم نظرة ثاقبة من خلال التحقق من الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الملهمة في تحقيق الأداء المتميز لدى المدراء مسؤولي الشعب ووحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، منطلقًا من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين مجموعة من الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية للقيادة الملهمة وتحقيق الأداء المتميز، وتحقيقاً لهدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من عينة من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية وبالغ عددهم (60)، وتمثلت أهم الاستنتاجات إلى وجود علاقة ارتباط واثري إيجابية بين أبعاد القيادة الملهمة والأداء المتميز، وبناءً على ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة ببناء وتمكين قياداتهم والعاملين لأداء وإنجاز أعمالهم بالشكل المتميز.

دراسة (الزائدي، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الفاعلية الذاتية لمديري المدارس كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة مكة

المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وصمم الباحث استبانة 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. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة جاء بدرجة عالية، وقد جاءت جميع الأبعاد بدرجات عالية وبالترتيب التالي: (التحدي، تمكين ودعم المعلمين، إدارة التحول، التوجه الاستراتيجي، الثقة بالنفس)، وحصلت البراعة التنظيمية بالمدارس 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 التالي: (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، وكشفت نتائج تطبيق التحليل العامل التوكيدي (CFA) عن دور الفاعلية الذاتية بالعلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، حيث تبين وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة الملهمة بأبعادها على البراعة التنظيمية بأبعادها بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية بالمدارس الثانوية في مكة المكرمة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تبني إدارتي الإشراف التربوي والتدريب والابتعاث تدريب مديري المدارس بهدف تنمية فاعليتهم الذاتية.

دراسة (أبو جربوع، 2022) تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية في سياق وزارة الاقتصاد الوطني. بشكل أكثر تحديداً، تم اختيار عينة عشوائية من 281 موظفاً في وزارة الاقتصاد الوطني. استخدمت استبانة لجمع البيانات حول مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل

العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية في الوزارة مرتفع بشكل عام. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، كلما زادت القيادة الملهمة، زادت قوة الثقافة التنظيمية. لم تظهر الدراسة تأثيراً كبيراً للجنس على مستوى القيادة الملهمة أو الثقافة التنظيمية.

دراسة (كامل، ومهدي، وكمونة، 2022) هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء. بمعنى آخر، يسعى البحث إلى معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة الملهمة الذي يتبعه المدير المدرسي على تحقيق التميز في مختلف جوانب المدرسة، مثل جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العاملين. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي. هذا يعني أن زيادة مستوى القيادة الملهمة في المدرسة يؤدي إلى زيادة مستوى التميز التنظيمي فيها. وأشارت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الملهمة المختلفة تلعب دوراً هاماً في تحقيق التميز التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة توظيف أبعاد القيادة الملهمة في المدارس لتحقيق مزيد من التميز، وذلك من خلال إجراء تغييرات على الممارسات والطرائق المستخدمة في التدريس والاعتراف بالمدير كقائد ملهم.

دراسة (رنتيسي وأبو خيران، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، وتقصي الفروق في متوسطات هذه المتغيرات تبعاً لمتغير: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ طبقت مقاييس: الإشراف التربوي، والأداء المتميز، وضمت عينة الدراسة على (163) مديراً ومديرة، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن مستوى واقع الإشراف التربوي لدى

المعلمين كان متوسطاً؛ وكان "أدوار المشرف التربوي" هو الأعلى، بينما "المهام الإشرافية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الإشراف التربوي لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. في حين أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً؛ وكان "التقويم" هو الأعلى، بينما "الكفايات المهنية" هي الأدنى، وأشارت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين ومجالاتها تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، بينما كانت الفروق دالة باختلاف الجهة المشرفة لصالح الوكالة مقارنةً بالحالات الأخرى، وأيضاً باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر). وأشارت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث كانت العلاقة طردية موجبة بين واقع الإشراف التربوي ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة؛ بمعنى كلما ازداد درجة واقع الإشراف التربوي ازداد مستوى الأداء المتميز، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة: أن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع خطة واضحة لمعالم الإشراف التربوي وإعداد دليل للمعلم ونشر نشرات تعليمية التي تعمل على تطوير العملية الإشرافية والتعليمية.

دراسة (عويس والنواصره، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام 2019/2018، وتم استخدام المنهج الوصفي لغايات هذه الدراسة، حيث أعد الباحثان استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على قسمين هما: الأنماط القيادية والمكونة من (30) فقرة والأداء المتميز والمكونة من (15) فقرة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها

على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس كان عاليًا في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تُعزى لمتغير الخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبينت النتائج وجود أثر للنمط القيادي وبمعامل ارتباط دال لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء المتميز لديهم. وأوصى الباحثان بضرورة تعزيز الأداء المتميز لمديري المدارس باستخدام النمط القيادي الديمقراطي الأكثر فعالية في المؤسسات التربوية في المدارس الحكومية من حيث تميز الأداء.

دراسة (رجه، وعبدالله، 2020) تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من الأثر المباشر لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، تمكين الموظفين، والتوجه الاستراتيجي) في الحد من الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية العراقية، مع التركيز على تحديد أهم أسباب هذه الصراعات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وبين الصراعات التنظيمية، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الملهمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الصراعات. كما أشارت النتائج إلى أن تدني مستوى التعاون بين أعضاء هيئة التدريس هو من أهم أسباب الصراعات التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية العراقية.

دراسة (درويش، 2019) هدف هذه الدراسة إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة من (250) معلم ومعلمة

بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية، وقام الباحث ببناء (استبانة) مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، وكشفت النتائج أن درجة القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية متوسطة، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية وفقاً لمتغير نوع الجنس، وكانت أهم التوصيات تطبيق المقياس المقترح للقيادة الملهمة في ضوء التجارب العالمية والواقع السياسي والاجتماعي والثقافي على معلمي ومعلمات التربية الرياضية لرفع مستوى أدائهما القيادي، كذلك أوصى الباحث الأجهزة المعنية بوزارة التربية والتعليم بتطبيق هذا المقياس لما له من أهمية في التعرف على مدى توافر خصائص القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية.

دراسة (العنزي, 2015) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور المعلم كقائد ملهم في تحسين أداء الطلاب وتحقيق التميز التعليمي. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تحول المعلم من مجرد مُدرّس إلى قائد ملهم قادر على تحفيز طلابه وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم. تركز الدراسة على دور المعلم في القاعة الدراسية، مما يجعلها ذات قيمة عملية للمعلمين والمربين. تساهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية استخدام أدوات وطرق التعلم النشط في تحقيق التميز التعليمي. تساهم الدراسة في سد فجوة في الدراسات العربية حول موضوع القيادة الملهمة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shrestha, 2022): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وجود القيادة الملهمة بين المعلمين في مقاطعة باجماتي، ولهذا الغرض استخدمت هذه الدراسة تصميماً تفسيريّاً متسلسلاً مختلطاً للطريقة، ومسحاً مقطعيّاً في فروع كوان، واستقصاءً سرديّاً في فروع كوال، وتم جمع

البيانات عبر استبيانات استقصائية من (503) مشاركاً ومقابلات متعمقة من (4) مشاركين، على التوالي، وأظهرت تقييم مستويات القيادة الملهمة وأبعادها (التحفيز الفكري، التصور، إدارة الانطباع، قبوله توقعات المرؤوسين) كمستويات عالية بسبب وجود العلاقات الداعمة، وثقافة التقدير والابتكار، والتفكير النقدي، والتفكير النقدي. الارتباط العاطفي بين معلمي المدارس. ومع ذلك، فإن صناعة المعنى كأحد أبعاد القيادة الملهمة يتم التعرف عليها كمستوى عالٍ جداً من العلاقات الداعمة والثقافة التقديرية والابتكارية والتفكير النقدي والارتباط العاطفي بين معلمي المدارس، علاوة على ذلك، ألهمت علاقات التبادل الاجتماعي المعلمين أيضاً لأداء عملهم. لذا فإن المستوى العالي من القيادة الملهمة يساعد المعلمين في تحقيق إنتاجية وظيفية عالية في مدرستهم.

دراسة (Ybnu& et al., 2021): هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء وإجراء فحص لوظيفة القيادة الملهمة في تحسين كفاءة العمل من خلال الكفاءة الشخصية وخيال الموظفين في إدارة التعليم في مجموعة توماكاكاماموجو، سولاويزي الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (90) موظفاً في إدارة تعليم مجتمع توماكاكاماموجو، سولاويزي الغربية، واستخدمت منهجية أخذ العينات، وكانت تقنيات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلات والاستبيانات وتحليل وثائق نتائج الدراسة من خلال تحليل نموذج الطريق أو تحليل المسار، وقد توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الكاريزمية تأثير حيوي وأساسي على الكفاءة الناعمة، وأن القيادة الملهمة لها تأثير متفائل وحاسم على الابتكار الوظيفي، وإن للقيادة الملهمة أثراً عميقاً وحيوياً على مستوى الوظائف، وأن للمهارات الشخصية تأثير إيجابي وكبير على كفاءة وظائف الموظفين، وأن الابتكار الوظيفي له تأثير عميق وجوهري على كفاءة عمل العمال، والقيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وكبير على جودة العمل من خلال الكفاءة الناعمة (7) القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي وهام على جودة العمل من خلال براعة الموظف في إدارة التعليم في مجتمع توماكاكاماموجو، سولاويزي الغربية.

دراسة (Rukundo&Akurut, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين سمات القيادة الملهمة والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للحصول على بيانات من (250) معلماً، وتم استخدام الانحدارات الخطية في برنامج SPSS لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأظهرت النتائج ارتباط الالتزام المشترك بشكل كبير بالمرونة والاستماع، ولكن ليس بالمسؤولية. وبعد فصل أبعاد الالتزام، ارتبط الالتزام المعياري بالمرونة والإصغاء والمسؤولية. لكن الالتزام الوجداني ارتبط بالمرونة والاستماع، بينما الالتزام المستمر ارتبط بالمرونة فقط. وقد شكلت السمات القيادية الثلاث 21.7% من التباين في الالتزام المشترك، إن التدقيق الدقيق في نتائج الدراسة يمكن أن يتنبأ بأن السمات القيادية الملهمة التي تعمل على تحفيز المعلمين على الانخراط في أنشطة تتجاوز متطلبات الوظيفة، بطريقة تجعلهم يؤدون بشكل أفضل في التزاماتهم، لذلك يوصى بإعطاء مديري المدارس توجيهات مخصصة في مهارات القيادة الملهمة.

دراسة (Gyansah& et al., 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات القيادة التحفيزية الملهمة لرؤساء المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في مدينة كوماسي الكبرى، غانا، واعتمدت الدراسة نظرية القيادة التحويلية التي تبناها جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) ودعمها باس (1985). وتم استخدام التصميم الموازي المتقارب، وهو أحد أساليب الأساليب المختلطة، وبلغ عدد المشاركين (17370)، مكونة من (19) مدير مدرسة، و(2122) معلماً، و(15229) طالباً، واعتمدت الدراسة على صيغة حساب عينة سلوفين، والتي شملت (424) معلماً و(552) طالباً من (19) مدرسة مختارة. كما استخدمت الدراسة طريقة التمثيل النسبي لكوثاري لتحديد حجم العينة للمعلمين والطلاب لكل مدرسة. واستخدمت الدراسة أسلوب أخذ العينات العشوائية لعينة من الطلاب والمعلمين من المدارس. وتم جمع البيانات عن

طريق الاستبيان والمقابلات. وخلصت الدراسة إلى أن السلوكيات القيادية التحفيزية الملهمة لرؤساء المدارس كان لها أثر إيجابي كبير على التحصيل الدراسي للطلاب، وعليه أوصلت الدراسة بأن يتبنى مديرو المدارس ممارسة القيادة التحويلية هذه لضمان تحسين التحصيل الأكاديمي للطلاب.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح للباحثة أن هناك تنوع في طرح المواضيع والأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي هدفت لها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت ووضحت العلاقة بين القيادة الملهمة والأداء المتميز، وذلك من خلال الدراسات السابقة سواء التي كانت بالعربية أو الأجنبية، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وسوف تستفيد منها لاحقاً في تطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، وسوف تلجأ الباحثة لمقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

ترى الباحثة من خلال هذه الدراسات ساعدتها في جوانب عدة، وهي:

- ✓ التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، بتناول الزوايا الجديدة التي أغفلتها الدراسات السابقة.
- ✓ وضع الإطار العام للدراسة بصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها.
- ✓ تحديد عينة الدراسة برصد أهم الجوانب المنهجية على المستوى الإجرائي.
- ✓ الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة.

وتحاول الباحثة جعل هذه الدراسة متميزة عن غيرها من الدراسات التي حاولت بها رسم صورة متكاملة عن القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

الفصل الثالث:

طريقة إجراءات الدراسة:

1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، في دراستها وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على

وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم والبالغ عددهم 2105 معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022\2023 م.

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس الحكومية مديرية بيت لحم من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024م، حيث يمثل ما نسبته 12% من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	108	43.2
	أنثى	142	56.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	168	67.2
	ماجستير فأعلى	82	32.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	15.2
	5 - 10 سنوات	51	20.4
جنس المدرسة	أكثر من 10 سنوات	161	64.4
	ذكور	118	47.2
	إناث	100	40.0
	مختلطة	32	12.8

5.3 أداة الدراسة

لتحقيق أداة الدراسة استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضع الدراسة الحالي من ما تم ذكرها منها : ((دراسة كيلاني,2022) , (دراسة خطايبه والعبد الرحمن ,2022) , (دراسة محمد,2022), (دراسة الزائدي,2022)), حيث طورت الباحثة استبانة تكونت من قسمين، فقد تكون القسم الأول من البيانات الأولية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)، وتكون القسم الثاني من (39) فقرة موزعة على (2) مجالات، حيث تكون المجال الأول من (4) محاور تكون كل محور من (6) فقرات وكانت تقيس على التوالي (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، إدارة التغيير)، أما المجال الثاني فقد تكون من (15) فقرات وكانت تقيس الأداء المتميز، وكانت الفقرات جمعها تشترك في قياس القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

6.3 صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.6.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم اعتماد صدق المحتوى (الصدق الظاهري)، بعرضها على مجموعة من المحكمين، بواقع (11) محكماً ومحكمةً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي ووزارة التربية والتعليم، حيث قام مشكوراً بإبداء رأيه وملاحظاته حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال ومحور مع الدرجة الكلية له، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال ومحور مع الدرجة الكلية له

الأداء المتميز			القيادة المهمة					
الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم	الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	الرقم
0.000	0.641	1	تمكين العاملين			الثقة بالنفس		
0.000	0.677	2	0.000	0.895	13	0.000	0.858	1
0.000	0.763	3	0.000	0.870	14	0.000	0.884	2
0.000	0.815	4	0.000	0.875	15	0.000	0.819	3
0.000	0.746	5	0.000	0.848	16	0.000	0.874	4
0.000	0.815	6	0.000	0.862	17	0.000	0.853	5
0.000	0.721	7	0.000	0.883	18	0.000	0.809	6
0.000	0.761	8	إدارة التغيير			الرؤية المستقبلية		
0.000	0.697	9	0.000	0.871	19	0.000	0.893	7
0.000	0.809	10	0.000	0.916	20	0.000	0.924	8
0.000	0.765	11	0.000	0.909	21	0.000	0.883	9
0.000	0.806	12	0.000	0.885	22	0.000	0.892	10
0.000	0.671	13	0.000	0.917	23	0.000	0.885	11
0.000	0.801	14	0.000	0.788	24	0.000	0.834	12
0.000	0.842	15						

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معا في قياس القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال فحصها بطريقة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وذلك بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، ويعتمد ألفا كرونباخ على حساب تباينات الفقرات وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

مجال الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الثقة بالنفس	6	0.923
الرؤية المستقبلية	6	0.945
تمكين العاملين	6	0.936
إدارة التغيير	6	0.938
القيادة الملهمة	24	0.978
الأداء المتميز	15	0.945
الدرجة الكلية	39	0.979

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيم ثبات أداة الدراسة عند مجالاتها ومحاورها تراوحت بين (92.3% - 97.8%)، وجاءت قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية للأداة (97.9%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 خطوات تطبيق الدراسة

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بعمل استبانة توزيعها على أفراد عينة الدراسة (250).
3. قام المعلمين والمعلمات بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الاستجابات.
4. قامت الباحثة بتسليم الاستبانات إلى المحلل الإحصائي والذي قام بدوره بتجهيزها للتحليل الإحصائي وتفريغها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة الوسيطة: تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- 1- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى) .
- 2- المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس وماجستير فأعلى)

3- سنوات الخبرة: ولها 3 مستويات هما: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).

4- جنس المدرسة: ولها 3 مستويات (ذكور، إناث، مختلطة).

- المتغيرات التابعة:

درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين
مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحاييد (3) درجات، ومعارض (2) درجتين، ومعارض بشدة (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد علاقة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على القيادة المهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، ولغايات تفسير النتائج فقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (4.3):

جدول (4.3): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدا	5.00 – 4.21

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة:

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول القيادة المهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	0.685	3.86	درجة ممارسة القيادة الملهمة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، حيث جاء بمتوسط الحسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.67).

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وهو هدف الدراسات المسحية، أخذت الباحثة ما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين/ات نفسه المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، وهو (3.86) وبتقدير عالٍ.

أما بخصوص مجالات لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم. فقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذه المجالات، التي تبينها الجداول اللاحقة ((2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4))

توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير):

أولاً: الثقة بالنفس:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة في مجال الثقة بالنفس ويعرض الجدول 2.4 قيم هذه المتوسطات لهذا المجال

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية

من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين	4.09	0.768	مرتفعة
2	يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم وشكرهم في العمل	4.04	0.840	مرتفعة
3	يزرع الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم	3.99	0.797	مرتفعة
4	يساعد المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات التي قد تواجههم	3.96	0.752	مرتفعة
5	يساعد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين	3.93	0.811	مرتفعة
6	يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل	3.76	0.753	مرتفعة
				الدرجة الكلية
		3.96	0.669	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن درجة الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.67)، وجاءت أهم درجات الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (1) التي نصت على (يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي نصت على (يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم

وشكرهم في العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.04)، مع انحراف معياري (0.84)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (0.75).

ثانياً: الرؤية المستقبلية والفنية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الرؤية المستقبلية والفنية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية المستقبلية والفنية لدى مدراء المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل	4.05	0.844	مرتفعة
2	7	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة	3.84	0.827	مرتفعة
2	10	يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها	3.84	0.816	مرتفعة
3	8	يضع آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية	3.83	0.843	مرتفعة
3	11	الاستراتيجيات التي يتبناها تتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة	3.83	0.791	مرتفعة
4	12	يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها	3.69	0.829	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			3.85	0.730	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن درجة الرؤية المستقبلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.73)، وجاءت أهم درجات الرؤية المستقبلية لدى مدراء المدارس الحكومية

من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (9) التي نصت على (يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) و(10) والتي نصت على (يمتلك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة)، و(يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.84)، مع انحراف معياري (0.82)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (12) والتي نصت على (يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.69)، مع انحراف معياري (0.83).

ثالثاً: تمكين العاملين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يقدم النصيحة والمساعدة للمعلمين في المواقف الصعبة	3.98	0.824	مرتفعة
2	15	يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم	3.88	0.882	مرتفعة
3	18	يهتم بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم	3.84	0.883	مرتفعة
3	16	يساهم في إكساب العاملين المعارف ومهارات العامل الجديدة	3.84	0.758	مرتفعة
4	14	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي قد تواجههم	3.81	0.794	مرتفعة
5	17	يتصف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام	3.72	0.907	مرتفعة
					الدرجة الكلية
			3.84	0.734	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن درجة تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.73)، وجاءت أهم درجات تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (13) التي نصت على (يقدم النصيحة والمساعدة للمعلمين في المواقف الصعبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.82)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) والتي نصت على (يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.88)، مع انحراف معياري (0.88)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (17) والتي نصت على (يتصف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.72)، مع انحراف معياري (0.91).

رابعاً: إدارة التغيير:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية

من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير	3.96	0.733	مرتفعة
2	22	يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير	3.86	0.805	مرتفعة
3	21	يضع خطط سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة	3.77	0.875	مرتفعة
4	19	يشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في المدرسة	3.76	0.881	مرتفعة
5	20	يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير	3.75	0.861	مرتفعة
6	23	تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التغيير	3.72	0.906	مرتفعة
الدرجة الكلية					مرتفعة
			3.80	0.754	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن درجة إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.75)، وجاءت أهم درجات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (24) التي نصت على (يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.96)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) والتي نصت على (يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.86)، مع انحراف معياري (0.81)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (23) والتي نصت على (تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.72)، مع انحراف معياري (0.91).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	108	3.78	0.667	248	-1.721	0.086
أنثى	142	3.93	0.694			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت

(0.086) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.721) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.78) وعند الإناث (3.93)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	168	3.89	0.685	248	0.988	0.324
ماجستير فأكثر	82	3.80	0.685			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.324) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.324) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة

مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.89) وعند الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر (3.80)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية

بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.158	1.860	0.867	2	1.735	بين المجموعات
		0.466	247	115.183	داخل المجموعات
			249	116.918	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.158) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف)

المحسوبة بلغت (1.860) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (9.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (9.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	4.02	0.518
5 - 10 سنوات	51	3.74	0.682
أكثر من 10 سنوات	161	3.87	0.716
المجموع	250	3.86	0.685

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في

مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.121	2.126	0.989	2	1.979	بين المجموعات
		0.465	247	114.939	داخل المجموعات
			249	116.918	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.121) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.126) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية عند الدرجة الكلية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (16) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

جدول (11.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس

المدرسة

جنس المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	118	3.84	0.668
إناث	100	3.95	0.642
مختلطة	32	3.68	0.842
المجموع	250	3.86	0.685

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، وذلك كما هو موضح

في الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة

نظر المعلمين في مديرية بيت لحم مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة	4.24	0.819	مرتفعة جدا
2	3	الإنتاجية العالية للمعلم عامل نجاح للمدرسة وتميزها	4.20	0.766	مرتفعة
2	14	امتلاك المعلمين للمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز	4.20	0.726	مرتفعة
3	10	تحفيز المعلمين في المدرسة يعزز من الأداء المتميز	4.18	0.805	مرتفعة
3	6	يؤدي العمل الجماعي بين المعلمين على تحقيق أداء أفضل	4.18	0.740	مرتفعة
4	15	قدرة المعلمين على حل المشكلات يحقق أفضل أداء متميز	4.17	0.785	مرتفعة
5	8	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء متميز	4.15	0.721	مرتفعة
6	12	اعتماد المدرسة على التخطيط الاستراتيجي يعزز من أدائها	4.07	0.717	مرتفعة
7	5	يقوم المعلم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد	3.94	0.799	مرتفعة
8	13	تطبيق الرقابة يعمل على تحقيق الأداء المتميز للمعلمين	3.89	0.725	مرتفعة
9	1	يساعد مدير المدرسة على تطوير المعلم بما يمكنه من تحقيق الأداء المتميز	3.84	0.812	مرتفعة
9	7	ينجز المعلم الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد	3.84	0.787	مرتفعة
10	11	يتميز أداء المعلم بجودة عالية	3.83	0.785	مرتفعة
11	2	المناخ المدرسي يسمح للمعلم بالتعلم والتميز في أدائهم	3.72	0.945	مرتفعة
12	9	يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله	3.71	0.873	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					4.01
					0.593

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أن مستوى الأداء المتميز لدى مدرّاء المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي

(4.01) مع انحراف معياري (0.59)، وجاءت أهم مستويات الأداء المتميز لدى مدرّاء المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (4) التي نصت على (تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.24)، مع انحراف معياري (0.82)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) و(14) والتي نصت على (الإنتاجية العالية للمعلم عامل نجاح للمدرسة وتميزها)، و(امتلاك المعلمين للمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.20)، مع انحراف معياري (0.76) و(0.73)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (5.4) والتي نصت على (يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.71)، مع انحراف معياري (0.87).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

5.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار(ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى

المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	108	3.88	0.663	248	-2.948	0.004
أنثى	142	4.10	0.516			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (13.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.004) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.948) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.88) وعند الإناث (4.10)، وجاءت الفروق لصالح الإناث واللواتي جاءت درجات مستوى الأداء المتميز لديهن أعلى منه عند الذكور، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

6.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى

المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	168	4.07	0.579	248	2.226	0.027
ماجستير فأعلى	82	3.89	0.607			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.027) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.227) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (2.88) وعند الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (4.89)، وجاءت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأعلى، والذين جاءت درجات الأداء المتميز لديهم أعلى من الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى. وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

7.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز

لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية

في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.006	5.164	1.757	2	3.515	بين المجموعات
		0.340	247	84.053	داخل المجموعات
			249	87.567	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (15.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.006) أي أن هذه القيمة أُل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (5.164) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لمستوى

الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	0.342*	0.066	
5 - 10 سنوات		-0.276*	
10 سنوات فأكثر			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 - 10) سنوات، وجاءت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، كما جاءت الفروق بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 - 10) سنوات، وبين الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم تراوحت من 10 سنوات فأكثر، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (17.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة

الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات

الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	38	4.12	0.499
5 - 10 سنوات	51	3.78	0.725
أكثر من 10 سنوات	161	4.06	0.551
المجموع	250	4.01	0.593

8.2.4.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)

للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.024	3.773	1.298	2	2.596	بين المجموعات
		0.344	247	84.971	داخل المجموعات
			249	87.567	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.024) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.773) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.04)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى

الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة

مختلطة	إناث	ذكور	جنس المدرسة	الثقة بالنفس
-0.156	-0.215*		ذكور	
0.060			إناث	
			مختلطة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه الفروق جاءت بين الذين يعلمون في مدارس الذكور وكذلك بين الذين يعلمون في مدارس الإناث، وجاءت الفروق لصالح الذين يعلمون في مدارس الإناث، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (20.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

جدول (20.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس

المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة
0.639	3.90	118	ذكور
0.533	4.12	100	إناث
0.541	4.06	32	مختلطة
0.593	4.01	250	المجموع

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية والأداء

المتميز للمعلمين في مديرية بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية الصفرية الآتية:

نتائج فحص الفرضية الصفرية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز

للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)

للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز للمعلمين من

وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم، كما هو موضح في الجدول (21.4)

جدول (21.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم

المتغيرات	الأداء المتميز
القيادة الملهمة	قيمة (ر) 0.736
	الدلالة الإحصائية 0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الملهمة لدى

مدراء المدارس الحكومية وبين الأداء المتميز لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر

المعلمين، حيث جاءت ذلك بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.736) وهي بدرجة مرتفعة،

وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات القيادة الملهمة درجة واحدة زاد معها الأداء المتميز لدى المعلمين بنسبة (73.6%)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

3.4 ملخص نتائج الدراسة

1- أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.67).

2- أن درجة الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.67).

3- أن درجة الرؤية المستقبلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.73).

4- أن درجة تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.73).

5- أن درجة إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.75).

6- أن مستوى الأداء المتميز لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.59).

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

13- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

14- الفروق جاءت بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5- 10) سنوات، وجاءت الفروق لصالح الذين

سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، كما جاءت الفروق بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 - 10) سنوات، وبين الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم تراوحت من 10 سنوات فأكثر.

15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

16- الفروق جاءت بين الذين يعلمون في مدارس الذكور وكذلك بين الذين يعلمون في

مدارس الإناث، وجاءت الفروق لصالح الذين يعلمون في مدارس الإناث.

17- يوجد علاقة طردية موجبة بين القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وبين

الأداء المتميز لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الخامس:

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، مع ربطها بأسئلتها وفرضياتها، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق بناءً على هذه النتائج.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، حيث جاء بمتوسط الحسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.67)، والجداول (6، 7، 8، 9) توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير):

تعزو الباحثة هذه النتيجة في ارتفاع درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس في مديرية بيت لحم هو مؤشر إيجابي يدل على وجود بيئة مدرسية داعمة للتعلم والنمو. ومع ذلك، يجب

إجراء المزيد من الدراسات لتعميق فهم العوامل التي تساهم في هذه النتيجة، وكذلك لتحديد التحديات التي قد تواجه المدراء في ممارسة القيادة الملهمة.

واتفق هذا السؤال مع دراسة (الزائدي،2022)، واختلفت مع دراسة (رنتيسي، وأبو خيران،2020).

أبعاد القيادة الملهمة كانت كالتالي:

أولاً: الثقة بالنفس:

أن درجة الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.67)، وجاءت أهم درجات الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (1) التي نصت على (يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي نصت على (يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم وشكرهم في العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.04)، مع انحراف معياري (0.84)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (0.75).

ثانياً: الرؤية المستقبلية والفنية:

أن درجة الرؤية المستقبلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.73)، وجاءت أهم درجات الرؤية المستقبلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (9) التي نصت على (يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل) حيث جاءت

بمتوسط حسابي (4.05)، مع انحراف معياري (0.84)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) و(10) والتي نصت على (يمتلك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة)، و(يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.84)، مع انحراف معياري (0.82)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (12) والتي نصت على (يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.69)، مع انحراف معياري (0.83).

ثالثاً: تمكين العاملين:

أن درجة تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.73)، وجاءت أهم درجات تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (13) التي نصت على (يقدم النصيحة والمساندة للمعلمين في المواقف الصعبة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.98)، مع انحراف معياري (0.82)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) والتي نصت على (يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.88)، مع انحراف معياري (0.88)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (17) والتي نصت على (يتصف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.72)، مع انحراف معياري (0.91).

رابعاً: إدارة التغيير:

أن درجة إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.75)، وجاءت أهم درجات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم

(24) التي نصت على (يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.96)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) والتي نصت على (يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.86)، مع انحراف معياري (0.81)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (23) والتي نصت على (تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التعبير) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.72)، مع انحراف معياري (0.91).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل:

1. بيئة مدرسية داعمة: وجود بيئة مدرسية تشجع على التعلم والنمو يمكن أن يعزز من ممارسة القيادة الملهمة.
2. ثقة بالنفس: مدراء المدارس يظهرون ثقة بالنفس عالية، مما ينعكس إيجابياً على المعلمين ويعزز من ثقتهم بأنفسهم.
3. رؤية مستقبلية واضحة: امتلاك المدراء لرؤية مستقبلية واضحة وخطط تنفيذية يمكن أن يدفع المدرسة نحو الأفضل.
4. تمكين العاملين: تقديم الدعم والنصيحة للمعلمين وتفويضهم في المهام يعزز من شعورهم بالتمكين.
5. إدارة التغيير: تشجيع المدراء على تقديم مبادرات جديدة وتقدير الأفكار الإبداعية يساهم في إدارة التغيير بشكل فعال.

هذه العوامل مجتمعة تساهم في ارتفاع درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس. ومع ذلك، من المهم إجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل الأخرى التي قد تؤثر على هذه النتيجة وتحديد التحديات التي قد تواجه المدراء في ممارسة القيادة الملهمة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفريّة على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الأولى ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى أنه لا توجد فروق في ممارسة مديري المدارس الحكوميّة للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل:

1. توحيد المعايير: قد يكون هناك توحيد في معايير القيادة الملهمة التي يتبعها المدراء بغض النظر عن جنسهم، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة من قبل المعلمين.
2. التدريب والتطوير: من الممكن أن يكون المدراء من كلا الجنسين قد تلقوا نفس التدريب والتطوير المهني، مما يعزز من قدراتهم القيادية بشكل متساوٍ.

3. البيئة المدرسية: البيئة المدرسية قد تكون داعمة بشكل متساوٍ للمدراء من كلا الجنسين، مما ينعكس على ممارساتهم القيادية.

4. التوقعات المجتمعية: قد تكون التوقعات المجتمعية من المدراء متشابهة بغض النظر عن جنسهم، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة من قبل المعلمين.

هذه العوامل مجتمعة قد تفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لممارسة القيادة المهمة لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم بناءً على متغير الجنس.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت نتائج الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى التدريب والتطوير المهني: قد يكون المدراء، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، قد تلقوا نفس التدريب والتطوير المهني الذي يعزز من قدراتهم القيادية.

الخبرة العملية: الخبرة العملية قد تلعب دورًا أكبر من المؤهل العلمي في تطوير مهارات القيادة المهمة، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة من قبل المعلمين.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينت نتائج الفرضية أنه لا توجد فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المدراء قد يتعلمون من تجاربهم العملية بمرور الوقت، مما يجعل تأثير سنوات الخبرة أقل وضوحًا في تقييمات المعلمين.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة. تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان السياسات والإجراءات المتبعة في المدارس الحكومية موحدة بغض النظر عن جنس المدرسة، مما يؤدي إلى تقييمات متقاربة من قبل المعلمين.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم؟

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن مستوى الأداء المتميز لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.59)، وجاءت أهم مستويات الأداء المتميز لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم الفقرة رقم (4) التي نصت على (تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.24)، مع انحراف معياري (0.82)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) و(14) والتي نصت على (الإنتاجية العالية للمعلم عامل نجاح

للمدرسة وتميزها)، و(امتلاك المعلمين للمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.20)، مع انحراف معياري (0.76) و(0.73)، وجاء أقلها أهمية الفقرة رقم (5.4) والتي نصت على (يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.71)، مع انحراف معياري (0.87).

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى انه هناك تركيزًا كبيرًا على تطوير أداء المعلمين كوسيلة لتحسين الأداء العام للمدرسة ، وان هناك انتاجية عالية يتمتع بها المعلمون ، وامتلاك قدر من المهارات العالية ،وانهم يحصلون على التدريب المناسب الذي يمكنهم من تحقيق الأداء المتميز .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة)؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفريّة على النحو الآتي:

6.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة أنه توجد فروق لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس، بين تقديرات المعلمين لمستوى الأداء المتميز بين المعلمين الذكور والإناث، لصالح الإناث.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المعلمات أكثر اهتمامًا بالتفاصيل والالتزام بالمعايير التعليمية، و قد يكون لدى المعلمات قدرة أكبر على التفاعل الاجتماعي وبناء علاقات إيجابية مع الطلاب.

7.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الفرضية السادسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعتقد الباحثة ان الخبرة العملية قد تلعب دوراً أكبر من المؤهل العلمي في تحقيق الأداء المتميز.

8.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات،

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المعلمون الجدد قد يكون لديهم حماس وطاقة أكبر في العمل، و المعلمون الجدد قد يكونون أكثر اطلاعاً على أحدث الأساليب التعليمية والتقنيات.

9.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

أظهرت نتائج الفرضية الصفرية الثامنة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة، وجاءت الفروق لصالح الذين يعلمون في مدارس الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى انه قد تكون بيئة العمل في مدارس الإناث أكثر دعماً وتشجيعاً للأداء المتميز، وقد يكون التفاعل الاجتماعي بين المعلمين والطلاب في مدارس الإناث أكثر إيجابية.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية والأداء المتميز للمعلمين في مديرية بيت لحم من وجهة نظر المعلمين؟

(نتائج فحص الفرضية الصفرية التاسعة): لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم.

يتضح من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الأداء المتميز لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وبدرجة مرتفعة، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات القيادة الملهمة درجة واحدة زاد معها الأداء المتميز لدى المعلمين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل:

1. التأثير الإيجابي للقيادة الملهمة: القيادة الملهمة تساهم في تحفيز المعلمين وزيادة حماسهم

للعمل، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

2. تعزيز الثقة بالنفس: مدراء المدارس الذين يمارسون القيادة الملهمة يعززون من ثقة المعلمين بأنفسهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

3. توفير بيئة داعمة: القيادة الملهمة تساهم في خلق بيئة مدرسية داعمة تشجع على الابتكار والإبداع، مما يعزز من أداء المعلمين.

4. التواصل الفعال: القيادة الملهمة تعتمد على التواصل الفعال مع المعلمين، مما يساعد في توجيههم وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز.

5. التمكين والتفويض: مدراء المدارس الذين يمارسون القيادة الملهمة يميلون إلى تمكين المعلمين وتفويضهم في المهام، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويعزز من أدائهم.

هذه العوامل مجتمعة تساهم في وجود علاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية والأداء المتميز للمعلمين في مديرية بيت لحم.

6.5 التّوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة تعزيز العمل نحو توفر الثقة العالية بالنفس لدى قادة المدراء والمعلمين لمواجهة المعوقات والتعامل مع الأحداث بفاعلية أكبر وإطلاق الأحكام والقرارات الصحيحة لها، بالإضافة إلى منح القادة الثقة لمرؤوسيهم وتقبل آرائهم بشكل إيجابي في العمل مما يدعم ذلك التفاعل بينهم ويزيد ولائهم لمدرستهم.
2. ضرورة مراعاة المدراء في التعامل بمرونة في السياسات والإجراءات عند التخطيط المسبق في كيفية إدارة التغيير وأسلوبه الذي يحد من عدم الرغبة في التغيير من قبلهم، والذي بدورهم يحدون من الصراع التنظيمي المحتمل حصوله في المدارس.
3. ضرورة اهتمام المدراء بتمكين المرؤوسين وتطويرهم لإنجاز الأعمال والمهام المكلفين بها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ولا سيما من خلال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تحد من الروتين وتدعم الإنتاج وتقلل من الهدر في الجهد والوقت والكف وعقد الدورات التدريبية والتطويرية بشكل دوري للعاملين وبحسب احتياجاتهم بهدف تنميتهم مهنياً.
4. ضرورة دراسة سلوكيات الموظفين عند إجراء التغيير بهدف دمجها مع مراحلها وزيادة تقبله، وذلك يدعم الوصول لتحقيق النجاح ومن خلال تحليل شخصيات الموظفين ومدى تقبلها للتغيير، وتقييم قدراتهم بحيث يتم توزيع المهام بما يتفق مع هذه القدرات، مما يسهل تأديتها بالشكل الأمثل، وهذا الأمر يحتاج إلى نوع من التآني والوقت لدى قيادات المدرسة لأقناع المعلمين بفوائد وأهداف التغيير.

5. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الملهمة وعلاقتها بالأداء المتميز في المدارس

الحكومية والخاصة العاملة في فلسطين

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

ابن منظور، ح م. (1995). *لسان العرب تحقيق عامر أحمد حيدر*. (دار الكتب العلمية للطباعة والنشر).

أبو النصر، مدحت (2010). *الأداء الإداري المتميز ، الأداء الإداري المتميز - مدحت محمد أبو النصر - كتب Google*

أبو جربوع، ي ع. (2022). أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. [13(6)، أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني PDF .

أبو خيران، أ، & رنتيسي، ن. (2023). واقع الإشراف التربوي في مدارس مديرية رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس *مجلة التقبس للدراسات النفسية والاجتماعية*. 59-39, 5(17),

أبو سمرة، م، & الطيطي، م. (2019). *مناهج البحث العلمي - من التبیین إلى التمكين*. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.

أبو صوي، س. (2017). *أهم صفات المدير الناجح*. تم الاسترجاع من https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85_%D8%B5%D9%81%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD

برهوم، هـ. (2019). *أهمية الأداء المتميز في المنظمات الحديثة*: مركز الملك عبدالله الثاني للتميز نموذجاً *مجلة رماح للبحوث والدراسات*. الأردن. أهمية الأداء المتميز في المنظمات الحديثة (mandumah.com):

تران، أ. (2023). *أمثلة بارزة على القيادة الملهمة عندما تفقد الرؤية النجاح*. تم الاسترجاع من <https://ahaslides.com/ar/blog/inspirational-leadership-examples/>

حسن، ر. (2001). *إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية*. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، مصر.

- الحياري، إ. (2021). تعريف القيادة .
- خطابية، غ.، والعبد الرحمن، أ. (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.
- الخطيب، أ. (2021). صفات المدير الناجح: 12 صفة لتغدو مديراً ناجحاً. مقال منشور : <https://blog.baheed.com/successful-manager-traits/>
- درويش، م. (2019). القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 85* (1)، 446-424.
- رجه، س. م.، وعبدالله، أ. إ. (2020). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العراقية. *المعهد التقني الأنبار، الجامعة التقنية الوسطى، العراق*.
- الزائدي، أ. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. *مجلة العلوم التربوية، 3* (3)، 287-235.
- شوشان، خ.، وكواحله، ي. (2011). خصائص القيادة الإبداعية في الإسلام. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البليدة، الجزائر.
- طوال، الأب ع. (2017). القائد الملهم. القائد الملهم. ZENIT - Arabic -
- الطويل، ه. ع. (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عاشور، م. م. (2024). القيادة الملهمة: مفهومها، كيفية تحقيقها، وسمات القائد الملهم . mashroo3na.com.
- العنزي، ف. م. (2015). القيادة الملهمة كمدخل لتطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي.
- عويس، ب.، والنواصرة، ف. (2020). الأنماط القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز للمديرين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11* (1)، 91-81.
- فارس، ف. (2017). القيادة الفعالة: كيف تكون قائد ملهماً؟. مقال منشور : <https://blog.mostaql.com/how-to-be-an-inspiring-leader-for-your-employees/>

القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

كيلاني، ه. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 38(11)، 243-269.

كامل، س. ب.، مهدي، ح. ث.، وكمونة، ع. ع. (2019). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(30)، 35-63.

محمد، ع. (2022). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(1)، 98-111.

المرشد، ف. (2012). القيادة الإبداعية في إدارة عمليات حوادث الدفاع المدني: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

النجاح. (2023). ما الذي يجعل القائد مصدراً للإلهام؟ مقال منشور: 3 أسرار تفسر نجاح قيادة الأفراد. annajah.net.

النصيرات، أ. ع. (2018). مفهوم التميز: متطلبات التميز الفردي والتميز المؤسسي. edara.com.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

Anna Lou C. Cabuenas, Jedidiah K. Singco, Rosemarie C. Español. (2021). Leadership Approach: The Role of Traits, Styles, Skills, and Culture in a Cebuano University. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3):12.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Cravens, D. W., Piercy, N. F., & Prentice, A. (2000). Developing market-driven product strategies. *Journal of Product & Brand Management*.
- Garton, E. (2017). How To Be An Inspiring Leader. *Harvard Business Review*, April, 25.
- Gyansah, Samuel & Ogola, Martin & Guantai, Kiende. (2020). Effect of School Heads' Inspirational Motivation Leadership Practices on Students Academic Achievement in Public High Schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. 10.7176/JEP/11-14-09.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. Saint Petersburg, Florida: Prentice Hall.
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on organizational commitment. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7(3), 586-598.
- Kozlowski, S. W., & Yammarino, F. J. (2006). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pild, (2022), *The Pursuit of Excellence: Building a Culture of Achievement*, [السعي وراء التميز: بناء ثقافة الإنجاز - Pild](#)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management*. Prentice Hall
- Rukundo, A., & Akurut, C. R. (2021). Association between Inspirational Leadership Traits and Job Commitment among Secondary School Teachers in a Remote District of Uganda. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 1(1), 46–62. <https://doi.org/10.53103/cjess.v1i1.4>
- Shrestha, M. (2022). Inspirational Leadership Among Teachers: An Explanatory Sequential Mixed-Methods Study in the School Setting of Nepal. *Journal of Education and Research*.

Ybnu, Muhammad &Tamsah, Hasmin&Hildayanti, A & Bin Tahir, Saidna&Yanty, Fitri. (2021). The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju. 10.46254/AN11.20211259.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى

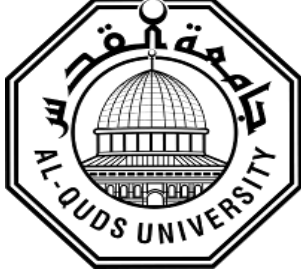
جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

إدارة تربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة



تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم"، الرجاء الإجابة عن أسئلتها وفقراتها بموضوعية، وذلك استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية العلوم التربوية تخصص إدارة تربوية، علماً أنه لن يتم الكشف عن هويتكم من خلال المعلومات المطلوبة والمتوقع أن تدلوا بها، ولن يتم تقديم أي معلومات واردة في هذه الدراسة إلى أي جهة كانت، ستتعامل الباحثة مع جميع المعلومات التي تقدمونها بأقصى درجة من الثقة والسرية، إن قراركم بالمشاركة في هذه الدراسة طوعي تماماً، إذا كنتم لا ترغبون في المشاركة، فلا تعيدوا الاستبيان إلينا، وإن قررتم المشاركة، فالرجاء الإجابة عن الأسئلة في المكان المخصص لها، كما يمكنكم تعبئة الاستبانة في الوقت الذي يناسبكم، لا توجد تكاليف مرتبطة باستكمال الاستبيان بخلاف وقتكم أرجو أن يكون عندك الاستعداد لتعبئة الاستبيان.

شكراً لك على تعاونكم

إشراف: د. أشرف أبو خيران

الباحثة: تهاني العزة

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع (✓) عند رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يأتي:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. المؤهل العلمي: () دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى
3. سنوات الخبرة: () 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11 سنة فأكثر
4. جنس المدرسة: () ذكور () إناث () مختلطة

القسم الثاني: مجالات الاستبانة : المجال الأول: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن القيادة المهمة، يرجى

التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	محاور القيادة المهمة	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
الثقة بالنفس					
1.	يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين				
2.	يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم وشكرهم في العمل				
3.	يساعد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين				
4.	يزرع الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم				
5.	يساعد المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات التي قد تواجههم				
6.	يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل				
الرؤية المستقبلية					
7.	يمتلك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة				
8.	يضع آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية				
9.	يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل				
10.	يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها				
11.	الاستراتيجيات التي يتبناها تتلائم مع المتغيرات البيئية المحيطة				
12.	يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها				
تمكين العاملين					

					يقدم النصيحة والمساعدة للمعلمين في المواقف الصعبة	13.
					يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي قد تواجههم	14.
					يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم	15.
					يساهم في إكساب العاملين المعارف ومهارات العامل الجديدة	16.
					يتصف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام	17.
					يهتم بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم	18.
إدارة التغيير						
					يشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في المدرسة	19.
					يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير	20.
					يضع خطط سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة	21.
					يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير	22.
					تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التغيير	23.
					يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير	24.

المجال الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الأداء المتميز، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة

المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1.	يساعد مدير المدرسة على تطوير المعلم بما يمكنه من تحقيق الأداء المتميز				
2.	المناخ المدرسي يسمح للمعلم بالتعلم والتميز في أدائهم				
3.	الإنتاجية العالية للمعلم عامل نجاح للمدرسة وتميزها				
4.	تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة				
5.	يقوم المعلم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد				
6.	يؤدي العمل الجماعي بين المعلمين على تحقيق أداء أفضل				
7.	ينجز المعلم الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد				
8.	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء متميز				
9.	يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله				
10.	تحفيز المعلمين في المدرسة يعزز من الأداء المتميز				

					11. يتميز أداء المعلم بجودة عالية
					12. اعتماد المدرسة على التخطيط الاستراتيجي يعزز من أدائها
					13. تطبيق الرقابة يعمل على تحقيق الأداء المتميز للمعلمين
					14. امتلاك المعلمين للمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز
					15. قدرة المعلمين على حل المشكلات يحقق أفضل أداء متميز

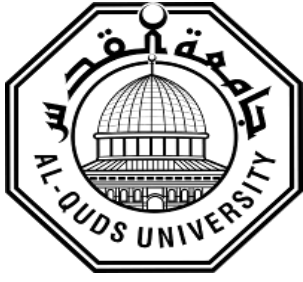
انتهى الاستبيان

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين :

الرقم	اسم المحكم	الاختصاص والجامعة
1.	د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية خضوري
2.	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية خضوري
3.	د. أيوب موسى اعليان	إدارة تربوية - وكيل مساعد للشؤون التعليمية - وزارة التربية والتعليم.
4.	د. خالد احمد سلامة الصرايرة	إدارة تربوية - جامعة مؤتة الأردن
5.	د. باسم إبراهيم جدوع	إدارة تربوية - وزارة التربية والتعليم
6.	د. مرعي الصوص	ماجستير إدارة تربوية - وزارة التربية والتعليم
7.	د. محمد البرغوثي	أستاذ مساعد في جامعة القدس - إدارة أعمال.
8.	د. فهمي محمد كنعان	دكتوراه في العلوم السياسية - جامعة القران وتأسيس العلوم.
9.	أ.محمد عوض احمد عساكرة	وزارة التربية والتعليم - مناهج وطرق تدريس
10.	أ. محمد مصطفى شريعة	إدارة أعمال - جامعة القدس .
11.	إسماعيل هاشم أحمد اعليان	جامعة القدس - أساليب تدريس العلوم - نائب مدير التربية والتعليم
12.	أ.عبدالسلام حسين عبد السلام جرادات	ماجستير أساليب تدريس العلوم - طالب دكتوراة جامعة تونس- تخصص علوم التربية -

الملحق رقم (3) الاستبانة بعد التحكيم

جامعة القدس



كلية العلوم التربوية

استبانة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "القيادة الملهمّة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم"، الرجاء الإجابة عن أسئلتها وفقراتها بموضوعية، وذلك استكمالات لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في كلية العلوم التربوية تخصص تربية خاصة، علماً انه لن يتم الكشف عن هويتكم من خلال المعلومات المطلوبة والمتوقع أن تدلوا بها، ولن يتم تقديم أي معلومات وارده في هذه الدراسة إلى أي جهة كانت، ستتعامل الباحثة مع جميع المعلومات التي تقدمونها بأقصى درجة من الثقة والسرية، إن قراركم بالمشاركة في هذه الدراسة طوعي تماماً، إذا كنتم لا ترغبون في المشاركة، فلا تعيدوا الاستبيان إلينا، وإن قررتم المشاركة، فالرجاء الإجابة عن الأسئلة في المكان المخصص لها، كما يمكنكم تعبئة الاستبانة في الوقت الذي يناسبكم، لا توجد تكاليف مرتبطة باستكمال الاستبيان بخلاف وقتكم أرجو أن يكون عندك الاستعداد لتعبئة الاستبيان.

شكراً لك على تعاونكم.

إشراف: د. أشرف أبو خيران

الباحثة: تهاني العزة

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع (✓) عند رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يأتي:

- 1- الجنس: () ذكر () أنثى
- 2- المؤهل العلمي: () بكالوريوس فأقل () ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
- 4- جنس المدرسة: () ذكور () إناث () مختلطة

القسم الثاني: مجالات الاستبانة

المجال الأول: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن القيادة المهمة، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	محاور القيادة المهمة	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
الثقة بالنفس					
25.	يساهم المدير في تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين				
26.	يحفر المدير المعلمين من خلال الثناء عليهم وشكرهم في العمل				
27.	يساعد في التغلب على المشاكل التي يتعرض لها المعلمين				
28.	يزرع الثقة لدى المعلمين في تطوير العمل بأنفسهم				
29.	يساعد المعلمين في تحمل المسؤولية رغم الصعوبات التي قد تواجههم				
30.	يساهم في تقبل النقد البناء بين المعلمين خلال العمل				
الرؤية المستقبلية					
31.	يملك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة المدرسة				
32.	يضع آليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية المدرسة المستقبلية				
33.	يعمل على تطوير أداء المدرسة ودفعها نحو الأفضل				

					34. يضع برامج ومشاريع مستقبلية ويضع خطط تنفيذها
					35. الاستراتيجيات التي يتبناها تتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة
					36. يتفهم وجهات نظر المعلمين ويعمل على تحقيقها
تمكين العاملين					
					37. يقد النصيحة والمساعدة للمعلمين في المواقف الصعبة
					38. يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي قد تواجههم
					39. يفوض المعلمين في كثير من المهام المناسبة لإمكاناتهم وقدراتهم
					40. يساهم في إكساب العاملين المعارف ومهارات العامل الجديدة
					41. يتصف بالمرونة عند تفويض السلطات والمهام
					42. يهتم بتدريب المعلمين بشكل فعال لتطوير أدائهم
إدارة التغيير					
					43. يشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في المدرسة
					44. يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير
					45. يضع خطط سنوية للتغيير تغطي جميع مناحي المدرسة
					46. يشجع المعلمين على تقدير الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير
					47. تهيئ الجو المناسب لتدعيم مشاركة المعلمين في التعبير
					48. يساهم في تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتغيير

المجال الثاني: فيما يلي مجموعة من الفقرات المعبرة عن الأداء المتميز، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة

المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
16.	يساعد مدير المدرسة على تطوير المعلم بما يمكنه من تحقيق الأداء المتميز				
17.	المناخ المدرسي يسمح للمعلم بالتعلم والتميز في أدائهم				
18.	الإنتاجية العالية للمعلم عامل لنجاح للمدرسة وتميزها				
19.	تحسين أداء المعلم يساهم في تحسين أداء المدرسة				
20.	يقوم المعلم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأداء جيد				
21.	يؤدي العمل الجماعي بين المعلمين على تحقيق أداء أفضل				
22.	ينجز المعلم الأعمال المطلوبة منه بأداء جيد				
23.	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحقيق أداء متميز				
24.	يحصل المعلم على التدريب المناسب في عمله				
25.	تحفيز المعلمين في المدرسة يعزز من الأداء المتميز				
26.	يتميز أداء المعلم بجودة عالية				
27.	اعتماد المدرسة على التخطيط الاستراتيجي يعزز من أدائها				
28.	تطبيق الرقابة يعمل على تحقيق الأداء المتميز للمعلمين				
29.	امتلاك المعلمين للمهارات يساهم في تحقيق الأداء المتميز				
30.	قدرة المعلمين على حل المشكلات يحقق أفضل أداء متميز				

انتهى الاستبيان

ملحق رقم (4) : كتاب تسهيل المهمة :

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2024/ 2 / 18

حضرة السادة / مديرة التربية والتعليم المحترمين
بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة تهاني عيسى محمد العزة ورقمها الجامعي (22212274) من تخصص ماجستير الادارة
التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

* القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر

المعلمين في محافظة بيت لحم *

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق
الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



أ.د. محمود أبوسمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
85	الاستبانة بصورتها الأولى	1
89	قائمة بأسماء المحكمين	2
90	الاستبانة بعد التحكيم	3
94	كتاب تسهيل المهمة	4

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص العينة الديموغرافية	36
2.3	معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات كل مجال ومحور مع الدرجة الكلية له	38
3.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	39
4.3	مفتاح التصحيح	42
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم	44
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقة بالنفس لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية	45
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية المستقبلية والفنية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية	46
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمكين العاملين لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية	47
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم حسب الأهمية	49
6.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس	50
7.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	51
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	52
9.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	53
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة	54
11.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات	55

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة	
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم مرتبة حسب الأهمية	56
13.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير الجنس	58
14.4	نتائج اختبار (ت) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	59
15.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	60
16.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	61
17.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	61
18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة	62
19.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة	63
20.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المتميز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية بيت لحم تعزى لمتغير جنس المدرسة	63
21.4	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الملهمة والأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيت لحم	64

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص
د.....	:Abstract
1.....	الفصل الأول: خلفيّة الدراسة ومشكلتها:
1.....	1.1 مقدّمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أسئلة الدراسة
5.....	4.1 فرضيات الدراسة
6.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أهميّة الدراسة
8.....	7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائيّة
9.....	8.1 حدود الدراسة ومحدداتها
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة:
11.....	1.2 الإطار النظريّ
12.....	1.1.2 القيادة:
12.....	1.2.1.2 مفهوم القيادة:(Leadership)
13.....	1.1.1.2 مفهوم القيادة الملهمّة:
15.....	2.1.1.2 صفات القيادة الملهمّة:
16.....	3.1.1.2 أبعاد القيادة الملهمّة:
18.....	4.1.1.4 علاقة القيادة الملهمّة بالإلهام:
20.....	2.1.2 الأداء المتميز:
20.....	1.2.1.2 مفهوم الأداء المتميز:
21.....	1.2.1.2 صفات المدير الذي تمكنه من تطبيق الأداء المتميز:
22.....	3.2.1.2 أهمية الأداء المتميز:

23.....	4.2.1.2 خطوات تحقيق الأداء المتميز:
24	2.2 الدّراسات السّابقة
24.....	2.2.2 الدّراسات العربيّة:
30.....	2.2.2 الدراسات الأجنبيّة:
33.....	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
35	الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة:
35	1.3 مقدمة
35	2.3 منهج الدراسة
36	3.3 مجتمع الدراسة
36	4.3 عينة الدراسة
37	5.3 أداة الدراسة
37	6.3 صدق أداة الدراسة
38.....	1.6.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):
38.....	2.6.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:
39	7.3 ثبات أداة الدراسة
40	8.3 خطوات تطبيق الدراسة
40	9.3 متغيرات الدراسة
41	10.3 المعالجة الإحصائية
42	11.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)
43	الفصل الرابع: نتائج الدراسة:
43	1.4 مقدمة
43	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
43.....	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
50.....	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
55.....	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
57.....	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

64.....	5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
65	3.4 ملخص نتائج الدراسة.....
68	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
68	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
74	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
79	6.5 التوصيات.....
80	قائمة المصادر والمراجع:
85	الملاحق.....
95	فهرس الملاحق:
96	فهرس الجداول: