

Received on (22-04-2022) Accepted on (20-08-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.2/2023/16>

**Inspirational leadership of school principals in the Ramtha district and its relationship to job excellence during crises from the teachers' point of view**

Noor M. Al-Zoubi<sup>\*1</sup>

Ministry of Education- Jordan<sup>\*1</sup>

\*Corresponding Author: [nooralzoubi590@gmail.com](mailto:nooralzoubi590@gmail.com)

**Abstract:**

The study sought to know the teacher of Al-Ramtha District schools for inspirational leadership and its relationship to career excellence during crises from the teachers' point of view. To achieve this, the study tools were prepared after verifying their validity and reliability. These tools included the Inspirational Leadership Questionnaire, and the Job Excellence Questionnaire. The correlative descriptive approach has been studied. The study sample consisted of (410) male and female teachers. The results of the study showed that the degree to which the Ramtha district school principals practiced inspiring leadership came to a high degree. And that the level of professional excellence of teachers during crises came to a high degree, And there is a positive, statistically significant relationship between the degree of inspiring leadership practice by the Ramtha district school principals and the level of teachers' job excellence during crises from the teachers' point of view. Accordingly, the study recommends that educational leaders provide training opportunities for teachers and enable them to. Accordingly, the study recommends that educational leaders provide training opportunities for teachers and enable them to put forward their ideas and work to develop them to suit the emergency conditions and crises. study only in training courses and their skills in inspirational leadership and its applications in the field of educational training, through programs, workshops and educational meetings.

**Keywords:** Inspiring leadership, Career excellence, Ramtha District schools.

**القيادة الملهمة لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين**

أ. نور محمد الزعبي<sup>1</sup>

وزارة التربية والتعليم الأردنية\_الأردن<sup>1</sup>

**الملخص:**

سعت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق ذلك تم إعداد أدوات الدراسة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. واشتملت هذه الأدوات على استبانة القيادة الملهمة، واستبانة التميز الوظيفي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التميز الوظيفي للمعلمين خلال الأزمات جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بقيام القيادات التربوية والتعليمية بتوفير فرص تدريبية للمعلمين وتمكينهم من طرح افكارهم والعمل على تطويرها لتناسب الظروف والأزمات الطارئة، وتعزيز معارف المديرين ومهاراتهم بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية. كلمات مفتاحية: القيادة الملهمة، التميز الوظيفي، لواء الرمثا.

## مقدمة:

تطمح معظم المؤسسات ولا سيما إذا تحدثنا عن المؤسسات التربوية إلى تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز، وذلك عن طريق تفعيل المقومات الكاملة للقوة الذاتية لمعلميها، ولكن في ظل الأزمات الراهنة التي يشهدها العالم اليوم، وما يتبعها من تحولات عميقة جداً تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة بتميز وإبداع، فإن وجود القيادات الملهمة بات ضرورياً لفهم مكونات النفس البشرية، واستشعار نقاط القوة والضعف لدى المعلمين.

إذ تكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة، فهذا التوجه الإيجابي يهيئ التفاعل المبدع مع التحدي الذي تواجهه المؤسسات بالقدر الذي يُمكنها من تحويل الخطر إلى فرصة يمكن استثمارها (Baz, 2002). ونظرًا للدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في المجتمع، بات من الضروري اختيار القيادات التي تأخذ على عاتقها مسؤولية ادارتها، وهذا ما يؤكد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وأساس نجاحها وتألقها (Jamal Al-Din & Jaber, 2014). فالقيادة التي نحتاجها اليوم هي تلك القيادة القادرة على تشجيع المعلمين للقيام بأفضل طاقاتهم، وتطوير مهاراتهم وقناعاتهم، وإيصالهم إلى مستويات فكرية متقدمة (Abu Rumman, 2016).

وفي هذا السياق، تأتي القيادة الملهمة ضمن أنواع القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها، وتكتسب اسمها من شخصية القائد وما يمتلكه من سمات ذاتية ملهمة للمعلمين، تجعله في أعينهم الشخص المميز ذو الأفكار النيرة، التي تثير فيهم حب العمل والسعي إلى ديمومة العلاقة مع قائدهم الملهم؛ بحيث تؤثر فيهم بصورة كبيرة جداً من حيث الأداء والولاء إلى درجة الانبهار بأفكاره، وتؤثر كذلك في مجموعة القوى التنظيمية الحاكمة على مستوى الإدارة العليا بالمدرسة والإدارة الصفية بما يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق التميز المدرسي (Abu Ghaly, 2019, 4).

ويشير الأدب التربوي إلى مفهوم القيادة الملهمة، كما عرفها جوشي وآخرون (Joshi et al., 2009) بأنها "تمط قيادي من أنماط القيادة يتطلب من القائد توفر العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين ويضعهم نُصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والقدرة على توجيه التابعين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه". أمّا الفراني (Al-frani, 2020, 23) عرفتها بأنها "تلك القيادة التي تملك سمات وكراريزما جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى

إلى تمكين العاملين داخل المؤسسة وتحفزهم على الابتكار والتطوير والتجديد، بحيث تترك آثاراً ايجابية تنعكس على أدائهم وولائهم للعمل".

ويؤكد كلاً من جولمان وآخرون (Goleman et al., 2013) أن القيادة الملهمة هي الكفاءة التي تدعم الرؤية، والثقة بالنفس والوعي الذاتي والتعاطف الذي من شأنه أن يدعم تنفيذها حيث يؤمن بالهدف، وبالتالي توجيه الأشخاص الذين يقودونهم. كما أشار بوياتسيس وآخرون (Boyatzis et al., 2013) أن الأشخاص الذين يشعرون بالإلهام بشأن المستقبل وإمكانياته يفوقون توقعات الآخرين وإحساسهم بما يمكنهم تحقيقه، فالقيادة الملهمة هي كفاء وذكاء اجتماعي تتولد جنباً إلى جنب مع الذكاء العاطفي والتعاطف المشترك واليقظة والأمل والرؤية.

ويرى جرينبيرج وبارون (Greenberg, Baron, 2004) أن للقيادة الملهمة أبعاداً متعددة، منها: الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية، والتمكين، والتحفيز. وبالنسبة لأبعاد القيادة الملهمة التي تم استخدامها في هذه الدراسة، فهي كالآتي: الثقة بالنفس، وحيث تعد الثقة بالنفس من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز (Al-Halabi, 2017, 19)، وفي هذا السياق أشار العديد من الباحثين أن الثقة بالنفس تتكون من النزاهة، والمقدرة، والإحسان، وذلك حسب ما ذكرها باليوس سكافيس (paliszkievicz, 2012, 206)، فالنزاهة، تتمثل بالالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعبر عن النزاهة الشخصية، أما بالنسبة للمقدرة، هي مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن طرفاً من العمل في مجال معين، وهذه المقدرة غير محددة بسبب أن الموثوق به قد يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال معين، وهنا تكون الثقة بالقائد في هذا المجال مرتفعة، وقد تكون في مجال آخر بحاجة إلى تدريب، وبالنظر إلى الإحسان فهو اعتقاد وإيمان المعلمين أن القائد يريد خيراً لهم، ويملك نوايا حسنة تجاههم بعيداً عن التمرکز عن الدوافع الذاتية أو التمرکز حول الذات.

أما البعد الثاني فإنه يتمثل بالرؤية المستقبلية، فقد قام جيرالد وبارون (Gerald & baron, 2004, 591) بتعريفها بأنها "قدرة القائد أو المدير على التوقع الدقيق، وعلى النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم في المنظمة، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم". ويتمثل بعد الرؤية المستقبلية كما ذكرها الطراونة (Al-Tarawneh, 2006, 47) بما يأتي: التحفيز، إذ يوفر مناخاً مؤسسياً إيجابياً يثير المنافسة لدى المعلمين لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى التدريب، بحيث يوفر فرص النمو والتطور والتعلم المستمر للمعلمين في المؤسسات التربوية التعليمية، وكذلك التفويض، ويتمثل في تعيين المهام

للمعلمين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ تدعم هذه المشاركة عامل الثقة والدافعية للعمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.

وبالنظر إلى بعد الرؤية المستقبلية، فإن الرؤية التي يضعها القائد تحقق الكثير من المزايا كما ذكر ماهر ( Maher, 73, 2013)، ومنها: تحديد مسار المؤسسة، حيث تؤدي إلى تعهد العاملين في المؤسسة بتنفيذ تلك الرؤية، وتقلل من إمكانية الفشل في تحقيق أهداف الرؤية الموضوعة من قبل المديرين، وتحافظ على توازن المؤسسة وتوجهها إلى المسار السليم، كما أنها تدفع وتحفز؛ فالرؤية المبصرة تحفز العاملين في المؤسسة، وترفع درجة حماسهم للأداء السليم بحيث تتحقق الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويشعر العاملون بأنهم يملكون مؤسستهم ومصيرهم، مما يساعد على زيادة ولائهم. كذلك فإنها تشجع العاملين على المبادرة بسلوكات رائدة، وتقديم أفكار جديدة ونافعة، يمكنها أن تساعد المؤسسة على تحقيق الرؤية المستقبلية بصورة أفضل، ناهيك عن أنها تربط المؤسسة بالمستقبل إذ أن المؤسسة يجب أن تتحلى بمقدرة السيطرة على مستقبلها. ووضعها الاستراتيجي في البيئة، وذلك بسبب وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة.

ويعد التغيير مسألة أساسية في كل مؤسسة، إذ ترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحدث، وتخضع لتأثير عدة عوامل داخلية وخارجية بدرجات متفاوتة (Arafa, 2012, 13). ويعرف عماد الدين (Emad 2003, 18) إدارة التغيير بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". وتكمن أهميته كما يرى عامر وقنديل (Amer & Qandil, 2010, 272-274) بالمحافظة على الحيوية الفاعلة، إذ إنه يعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، وسيادة روح التفاؤل، وبالتالي ظهور المبادرات الفردية والجماعية، والآراء والمقترحات، وزيادة الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، كما أنه ينمي المقدرة على الابتكارات، إذ يحتاج لجهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى إيجاد وسائل وأدوات بديلة، بالإضافة إلى الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، والعمل على تقجير المطالب والرغبات لتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، من خلال زيادة القدرة على التوافق مع ما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل (الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق)، والوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء، والقوة في الأداء التنفيذي.

ويرى خليف ومحمد (Khalif& Muhammad, 2012, 55) أن القائد الملهم يجب أن يتسم بالجاهزية (الحساسية تجاه المتغيرات البيئية) بحيث يكون قادرًا على التركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، وجعل الآخرين يتبنونها، فهو داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، إذ يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية التنبؤ بها. وتجسد الجاهزية حالات المقدرة المتميزة التي تتيح للمؤسسة إمكانية تحقيق كفاءة متوقعة الجودة، كما أنها تمثل مواطن قوة منفردة تمتلكها المؤسسة.

كما يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة الملهمة، وتتمثل فكرته بالتخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، إذ إن القيادة الملهمة تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع تمكين المعلمين كتفويض الصلاحيات، وتعزيز قدرات المعلمين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et al., 2002). ويرتكز بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بينهم. وقد أشارت دراسة ويلكنسون Wilkinson أن تمكين المعلمين أصبح ضرورة ملحة؛ نظرًا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية، والتي شكلت مأزقًا أصبح معه من الضروري أن تعمل المؤسسة على مواجهتها (Adrian, 1998).

وقد حددت أبعاده وفقاً لدراسة شورت ورينهارت (Short& Rinehart, 1992) فقد حددا أبعاد التمكين، بالآتي: صنع القرار من خلال مشاركة المعلمين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر في عملهم بصورة مباشرة والنمو المهني، بحيث توفر لهم المدرسة فرص النمو المهني والاستمرار في التعلم، كما أن المكانة تُشكل بعداً مهماً للتمكين، إذ تشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المعلمون من الزملاء نتيجة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها، بالإضافة إلى بعد فعالية الذات، والذي يُشير إلى إدراك المعلمين بأن لديهم المهارة والمقدرة على التأثير في تعلم طلبتهم ومساعدتهم على التحصيل والإنجاز، وإحساس المعلم بالفعالية يحدد كمية الجهد الذي يبذله في التعليم ودرجة مثابرته عند مواجهة الصعوبات، كما أن الاستقلالية تعبر عن شعور المعلمين بأنهم يملكون التحكم في جوانب متعددة في الحياة المهنية، مما يمنحهم الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

أما بعد التحفيز يتمثل بمقدرة القائد على إثارة الحماس وحب التحدي لدى المعلمين مع ضرورة الالتزام بأهدافه التنظيمية والعمل ضمن الفريق (Al-Qahtani, 2016, 46). ويعرف بأنه "سياسة تركز على سلوكيات القادة التي تولد في العاملين حب

التحدي، وتلك السلوكيات من شأنها العمل على توضيح التوقعات للتابعين وتشجيع العمل بروح الفريق والالتزام بأهداف المنظمة (Tejeda et al., 2001, 16- 20). ويتمثل بالتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعدّ ذلك وسيلة للتعليم، والإصغاء للمعلمين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد الملهم طرقاً لتحفيز وإلهام المعلمين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فحماس القائد يعد مثلاً على تحفيز المعلمين، إذ يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة (Avolio, 1994).

أما بالنسبة للتميز الوظيفي، فقد عرفه فاتانفاس وثاي- نجام (Vathanphas& Thai-ngam, 2007) بأنه "كفاءة الموظف التي تمثل سمة أو مهارة أو مجموعة من المعارف أو أنماط السلوك التي يستخدمها شاغل الوظيفة من أجل أداء مهامه ووظائفه في سبيل تحقيق النتائج المرجوة". ويشير كوريا (Kouri, 2018) أن التميز الوظيفي هو "رؤية التغييرات الإيجابية في الأداء المحدد وتجاوز الموظف ما هو متوقع منه من حيث نتائج العمل والسلوكيات والحفاظ على رضا العملاء، والحد من المخاطر وهدر الموارد وإنهاء العمل وتسليمه في الموعد".

وبناء على ما سبق فإن كفاءة الفرد وتميزه هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى مقدرة فرد أو جماعة على النجاح وفقاً لبعض المعايير الرسمية أو غير الرسمية، التي يضعها الشخص نفسه أو شخص آخر للتعامل مع مواقف معينة، ويمكن تحديدها من حيث: المهارات الحركية الإدراكية، والعوامل المعرفية، والعوامل العاطفية، والسمات الشخصية، والمهارات الاجتماعية (Ellstrom& Kock, 2008). فلا يوجد مورد أكثر أهمية لنجاح المؤسسات أكثر من مواردها البشرية، فهم الطاقات التي تُمكنها من المنافسة، بحيث يحقق المعلمين الذين يتمتعون بالكفاءة والحماس والرضا الأداء المتميز، إذ يقدمون معلومات حول التطورات التي يمكن إدخالها على المؤسسات التربوية، ويرتبط ذلك بمستوى رضا المعلم وانتمائه للمؤسسة، الأمر الذي يُحفزهم نحو التميز في الأداء، وتحسين التواصل وتقديم الحلول والأفكار الجديدة، ولذا، على القيادات المؤسسية أن تبني مشاعر الثقة والرضا والولاء والالتزام، وتشجع المعلمين على توسيع جهودهم من خلال الشناء على عملهم وتشجيع سلوكياتهم، إذ يعد التقدير أداة مهمة للقادة لتعزيز الدافع الوظيفي، والنجاح المؤسسي والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية (Tessema et al., 2013).

وفي هذا السياق، يجب على القيادات الإدارية مراجعة برامجها واستراتيجياتها بشكل منهجي، للتأكد من أنها تحقق رغبات المعلمين؛ وذلك لتحقيق التميز الوظيفي لديهم، والاهتمام بالحوافز التي من الممكن أن تساعد في وضع استراتيجية للاحتفاظ بذوي الخبرة والمهارة والقدرة والمعرفة منهم (Alqaisieh & Al-Azzam, 2016). ولمساعدة المعلمين على تحقيق التميز الوظيفي أورد بيرك (Burke, 2016) عدة مفاتيح، ومنها: النظر إلى الفشل بأنه خطوه نحو النجاح، بحيث يتم تغيير طريقة التفكير التي ننظر بها إلى الفشل والاختناقات التي يتم الوقوع بها، لتُصبح بمثابة تغذية راجعة، وتقدم فرصًا للتعلم. فالابتعاد عن السلبية يُعد خطوات هادفة تُمهّد لمستقبل إيجابي، كما وبالتركيز على الآن، يحقق نتائج مرجوة بعيدًا عن القلق نحو المستقبل وانتظاره أو التفكير بالماضي وهفواته بالإضافة إلى الالتزام، فعندما يكون المعلمون على المسار الصحيح يبقون ملتزمين نحو تحقيق أهدافهم المهنية بتفاني وحماسة للوصول إلى أهدافهم. أما بالنسبة للمرونة، فهي الاهتمام بالمهارات الأساسية المطلوبة لتحقيق النجاح في جميع الجوانب كما هو مخطط لها، والتخلي بها يعني البقاء إيجابيين في جميع المواقف، والاستمتاع بالمنطقة الصغيرة، وعدم الاستسلام حتى آخر لحظة للإنجاز بالإضافة إلى التوازن والذي يعني السعي لتحقيق الأهداف مع الاستمتاع بلحظات الإنجاز الصغيرة التي تحدث.

وقد بين (Vathanphas & Thai-ngam, 2007؛ Tessema et al., 2013؛ Alqaisieh & Al-Azzam, 2016) من خلال مراجعة الأدب النظري للتميز الوظيفي عدة معايير يُصنف بناء عليها، وتتمثل بالآتي: فعالية الأداء والإنجاز، إذ تتضمن حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق الأهداف بطريقة تتفوق على متطلبات العمل الوظيفي، وإنجاز مهام صعبة تتطلب وقتًا وجهودًا وعملاً دؤوبًا (Madi, 2010). أما المعيار الثاني، ويتمثل بتقديم مبادرات إبداعية، من خلال مبادرة المعلمين إلى تقديم أفكار أو دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تُسهم في تطوير وارتقاء الأداء (Abbas, 2011)، كما أن العمل بروح الفريق الواحد والالتزام الوظيفي يعد معيارًا مهمًا، من خلال درجة تعاون المعلم مع الكادر المدرسي والمجتمع المحلي، ومدى إيجابيته في التعامل معهم، والالتزام الوظيفي والسلوكي بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها (Radi & Dakhil, 2016). أما المعيار الرابع، فيشير إلى المشاركة وتحمل المسؤولية، من خلال المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها وتشارك بها المؤسسات التربوية والتعليمية، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها المؤسسة، ودرجة تحمله لمسؤولياته المهنية تحديدًا في الحالات غير الروتينية (Shaban, 2010).

بالإضافة إلى المهارات الإشرافية والقيادية، والتي تركز على المهارات والقدرات الإشرافية للمعلمين تحديداً المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب، إذ يطبقها المعلم أثناء ممارسته لمهامه ( Girard& McIntyre, 2010)، وكذلك فإن المقدرة على المعرفة والتعلم، تشير إلى مدى رغبة ومقدرة المعلم على تعلم المهارات المتعلقة بمهنته، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، وجهوده للإطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتسهم في تطوير أدائه. بالإضافة إلى دعم عملية التغيير، من خلال توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين، وقياس ومراجعة فعالية التغيير (Kasim, 2010).

أما بالنسبة لأبعاد التميز الوظيفي، تتمثل بالآتي: تعد الرؤية والقيم والشخصية إذ تعد سمه توجد التميز في حياة المعلم الذي يريد تحقيق التميز الوظيفي (أي المعلم الذي يريد الانتقال من كونه جيداً إلى رائع ومتميز)، وتعد الصفات المرئية كالمعرفة والمهارات والتكنولوجيا أدوات جيدة، إذ تم توجيهها عن طريق الرؤية القائمة على القيم، فالرؤية تمكن المعلم من معرفة الاتجاه الذي يجب أن يسلكه. أما القيم فتشكل المبادئ التي تحدد المعايير الشخصية والمهنية لاتخاذ القرارات والسلوك من أجل تحقيق الأهداف، بينما تشكل الشخصية جوهر الشخص، ويتم التعبير عنها من خلال الأفكار والأفعال، كالمحبة والثقة والشجاعة التي تدفع المعلم نحو التميز (Azad, 2017).

ويُضيف بيلفاس (Pylvas, 2018) أبعاد أخرى تتعلق بالتميز الوظيفي، ومنها المهارات الاجتماعية والشخصية والتواصل، إذ يتم التركيز على فهم الطبيعة البشرية من خلال المرونة ورعاية الآخرين والاستماع إليهم والتعاطف والاحترام والوعي الذاتي والقدرة الذهنية والتنظيم الذاتي، فهم خبراء مهنيين في الحياة العملية الحديثة، إلى جانب المهارات المنطقية والرياضية مثل (المعرفة التقنية) والتي تُسهم بتحفيز التفكير الابداعي والابتكاري والذي بدوره يُلهمهم لإيجاد شيء جديد. وكذلك فإن التميز الشخصي للمعلمون بمعرفتهم ومهاراتهم يُشكل عامل رئيس يعكس التفكير والشعور والسلوك الفردي المميز (Jovcic et al., 2011). إن المعلمين الذين يحققون مستويات عليا من الأداء الوظيفي المتميز يتمتعون بالوضوح والتسامح والالتزام واللطافة والتعاون والسخاء والانفتاح على التجارب، والتي تمثل المعلم الخيالي والمتقّف والفضولي، وواسع الأفق والذكي، إذ يُمكن الاعتماد عليه كونه مسؤولاً ومنظماً ومجتهداً ولديه المقدرة على الإنجاز (Matzler& Renzl, 2007).



بالإضافة إلى التميز الاجتماعي، إذ تُشير الأبحاث إلى أن العلاقات الاجتماعية الداعمة هي واحدة من أقوى نتائج الرفاهية الذاتية تحديداً داخل بيئة العمل، إذ يتم تشكيل السلوك والتفاعل مع الآخرين على مر الزمن مما يؤدي إلى إيجاد المشاعر الإيجابية كالسعادة، والرضا، والسرور (Kansky & Diener, 2017). فبناء علاقات مهنية قوية يسهم في تطوير مستويات الثقة والاحترام المتبادلين ضمن فريق العمل، إذ تتم معالجة القضايا في الوقت المناسب وبطريقة منتجة (Leading Team, 2014).

وترى الباحثة أن الدور القيادي لمدير المدرسة يعد من الأدوار الرئيسة لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي يسعى النظام التربوي والتعليمي لتحقيقها في ضوء التحديات والتحويلات الناتجة عن الأزمات والتي تتطلب تحولاً في المفاهيم والممارسات القيادية التربوية. فالقادة الملهمون قادرون على التعامل معها، إذ يحفزون معلمهم ويعززونهم في جميع خطواتهم، لتحقيق التميز والإبداع.

#### الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الملهمة، والتميز الوظيفي، التي استطاعت الباحثة الوصول إليها، وذلك وفقاً للتسلسل التاريخي من حيث تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث؛ من أجل معرفة التطور الحادث في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة، ومستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين خلال الأزمات، كما تم تقسيمها وفق محورين وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة:

أجرى العنزي (Al-eanzi, 2015) دراسة تناولت دور المعلم في الانتقال إلى قائد ملهم يلهم الآخرين من الطلبة على ممارسة سلوكيات تؤدي إلى تحقيق التميز المدرسي، والارتقاء بمستوى كافة الطلبة وتطوير أدائهم داخل فرق العمل، وقدمت هذه الدراسة شكل القوى التنظيمية الحاكمة لتطوير الأداء وتحقيق التميز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الملهمة تؤثر في مراحل تطور فرق العمل التعاونية، والمجموعات المشكلة لممارسة أنشطة التعلم التعاوني، وكذلك تؤثر معنوياً في سلوكيات المعلمين والطلبة بما يحقق تطوير الأداء وارتفاع قدرات التصميم والابتكارات لديهم.

أجرى بوجامحيت وسائي جاري وات وجيسن ( Poojomjit, Sutheejariyawat & Chusorn, 2018 ) هدفت الكشف عن مؤشرات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الابتدائية\_تايلاند: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الملهمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى أبو غالي ( Abu Ghaly, 2019 ) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة جاءت بدرجة مرتفعة.

أما الحراشة والطعاني والخطايه ( Harahsheh, Al-Taani& Khataybeh, 2020 ) فقد أجروا دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس قصبة إربد للقيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى الطاقة التنظيمية للمعلمين بمستوى الطاقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس قصبة إربد للقيادة الملهمة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.75)، وأن مستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة (3.58).

#### ثانيًا: الدراسات التي تناولت التميز الوظيفي:

للكشف عن الكفاءات "الأساسية اللازمة للوصول إلى التميز المؤسسي والوظيفي في المنظمات الخدمية في ماليزيا من وجهة نظر الإدارة العليا" أجرى بوتيه وآخرون ( Puteh et al., 2016 )، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أربع كفاءات أساسية يجب أن يمتلكها الموظف المتميز وهي مهارات التواصل الاجتماعي وكفاءة الاتصالات، وكفاءة القيادة والكفاءة المعرفية.

وقامت الصلاح ( Alsalah, 2018 ) بإجراء دراسة بهدف التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التميز الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.97)، ووجود علاقة سلبية دالة إحصائيًا بين النمط الاستبدادي ومجال القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، ووجود علاقة سلبية بين النمط التسيبي ومجال القدرة على التغيير، ووجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والتميز الوظيفي بجميع مجالاته.

وأجرى الزعائين ( Al- zanin, 2018 ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلمهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري

المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية بلغ وزنها (74.80%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وأن مستوى تميز الأداء لدى معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة بلغ وزنها (81.60%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية، وبين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى تميز أدائهم.

وأجرى سلمان وبوترا (Salman, Battour, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر أدوار القيادة ودافعية الإنجاز في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيراً متوسطاً أقرب للمرتفع في تأثير القيادة على تعزيز التميز الوظيفي، وتأثيراً مرتفعاً لممارسات الموظف المتميز، وتأثيراً مرتفعاً لأدوار إدارات الجوائز تفسر جهود الإدارات في تشجيع وتحفيز وتأهيل المتميزين.

وأجرى بشرى (Bushraa, 2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن القيادة التنموية وأثرها على التميز الوظيفي بجامعة المسيلة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة التنموية على الأداء الوظيفي، بمعنى آخر كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التنموي ومنها التأثير الإيجابي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي كلما كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية، أي أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التنموي يساهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه لدى أساتذة الجامعة في ولاية المسيلة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة العدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الملهمة والتميز الوظيفي، ويشير ذلك العرض إلى أن الدراسات ذات الصلة بالقيادة الملهمة لا زالت في بداياتها وأن عددها محدود جداً خاصة في الأدبيات العربية إذ لم تعثر الباحثة سوى على ثلاث دراسات أجريت في الأردن وفلسطين والجزائر ولكن البعض منشور باللغة الانجليزية (Harahsheh, Al-Taani & Khataybeh, 2020)، ذلك أن المفهوم نفسه حديث خاصة في مجال التعليم.

ولقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة ما يلي:

- فيما يتعلق بكتابة الأدب النظري، فقد ساعدت هذه الدراسات على تكوين الاطار المفاهيمي للدراسة.
- إعداد أداة الدراسة وهي أداة القيادة الملهمة والتميز الوظيفي، والاستفادة منها في مناقشة النتائج للدراسة الحالية.

إن موضوع القيادة الملهمة والتميز الوظيفي لا يزال حديثاً في أدبيات القيادة، وكذلك ظهوره في المؤسسات التربوية والتعليمية العربية. من خلال استعراض الدراسات السابقة ترى الباحثة أن هذه الدراسة جاءت كواحدة من الدراسات العربية القليلة للتعرف إلى العلاقة بين القيادة الملهمة التمييز الوظيفي، كما أنها من الدراسات العربية القليلة في مجال القيادة الملهمة، وكذلك من الدراسات العربية القليلة التي تتحدث عن التميز الوظيفي في ضوء علم الباحثة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انبثقت مشكلة الدراسة من خلال معايشة الباحثة لواقع مدارس لواء الرمثا، وتمثلت بوجود إشكالية حقيقية تتعلق بمدى تفعيل القيادة الملهمة في المدارس، حيث لاحظت الباحثة ضعف ممارسة القيادة الملهمة لدى بعض المدراء.

ولما شهدته المؤسسات التربوية التعليمية مؤخراً أزمات متعددة، ولا سيما الأزمات الوبائية التي أخذت نصيبها من القطاع التربوي التعليمي، إذ بات مُعرضاً لتحديات وتحولات عميقة، كما باتت الكفاءات التربوية التعليمية في تراجع، وفي نفس الوقت تُمارس بعض الأنواع القيادية من قبل بعض المديرين في هذه الظروف، والتي قد تؤدي إلى تحجيم سعي المعلمين لتحقيق التميز المهني الوظيفي في عملهم، مما يجعلهم يقدمون العلم والمعرفة بطرق تقليدية بعيدة كل البعد عن التعليم ذي معنى، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف المنشودة بالشكل المطلوب صعباً نوعاً ما. فهم بذلك يبتعدون عن تحقيق الهدف المتمثل بالازدهار والنمو التربوي التعليمي لدى طلبتهم ولا سيما في ظل الأزمات. ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة، كدراسة الحراشة والطعاني والخطاييه (Harahsheh, Al-Taani & Khataybeh, 2020) وجد أن هناك تبايناً في درجة ممارسة مديري مدارس قصبة إربد للقيادة الملهمة، كذلك أشارت العديد من الدراسات كدراسة سلمان وبوترا (Salman, Battour, 2020) والتي أشارت إلى أن هناك تبايناً في مستوى تحقق التميز الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة. وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في سعيها للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين خلال الأزمات. وتحديداً سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظرهم أنفسهم؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة المُلهمة ومستوى التميز

الوظيفي؟

#### أهمية الدراسة:

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع قلَّ تناوله من قبل، وهو القيادة المُلهمة وعلاقتها بالتميز الوظيفي خلال الأزمات، ولعل أهم ما يميزها أنَّ هدفها صُوب باتجاه القيادات التربوية التعليمية، للتعرف على درجة ممارستهم للقيادة المُلهمة ودورهم في تحقيق التميز الوظيفي لدى المعلمون خلال الأزمات. والجدير بالذكر أنَّ هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - قد تكون الأولى من نوعها في محاولة سد الفجوة في هذا الموضوع في البيئات التربوية التعليمية في الأردن تحديدًا، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

#### الأهمية النظرية:

تُبرز أهمية الدراسة تناولها لأحد أنواع القيادة الحديثة، وأثر تطبيقه في المؤسسات التربوية التعليمية على اختلافها، وتحديدًا المدارس، وما يُحققه من تميز في الأداء والمقدرة على المنافسة والبقاء لا سيما في مواجهة التحولات الناجمة عن الأزمات، من أجل الوصول لمؤسسات تربوية تعليمية في ظل قيادات تربوية مُلهمة تسعى لإلهام المعلمون، كما أنها توفر إطار معرفي واضح حول متغيرات الدراسة (القيادة المُلهمة - مستوى التميز الوظيفي خلال الأزمات)، مع المساهمة في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة، والمكتبات الأردنية بصفة خاصة، بحيث تكون بمثابة مرجع نظري للمختصين والمهتمين، وكذلك إبراز أهمية القيادة المُلهمة لدى القيادات التربوية التعليمية وعلاقتها بتحقيق التميز الوظيفي خلال الأزمات.

- **الأهمية التطبيقية:** يؤمل من نتائج هذه الدراسة إفادة كلاً من أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم التابعة لها، وخصوصًا في مجال القيادة التربوية ووضعوا السياسات التعليمية في تطوير إستراتيجيات جديدة لإدارة المدارس، وتطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة المُلهمة. كما تسهم مبادئ القيادة المُلهمة والتميز الوظيفي خلال التميز الوظيفي في تقديم أطر منهجية وإجرائية تساعد الإداريين في الأماكن التعليمية المختلفة في وضع برامج تدريبية للمديرين. كما يمكن أن تفتح الباب أمام المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول القيادة المُلهمة والتميز الوظيفي خلال الأزمات، وتحديدًا في المؤسسات التربوية التعليمية. كما تكمن أهمية الدراسة الحالية في تصميم أدواتها التي يمكن أن تستخدم في مجال القيادة التربوية

متنوعة. بالإضافة إلى تشجيع الباحثين لاستخدام أدوات الدراسة في تنفيذ دراسات متنوعة، ربما لمجتمعات مغايرة لمجتمع الدراسة الحالية، أو دراسة متغيرات مختلفة عن متغيرات هذه الدراسة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع القيادة الملهمة وعلاقتها بالتميز الوظيفي لدى المعلمين خلال الأزمات، وذلك في المجالات الآتية بالنسبة للقيادة الملهمة: (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والحساسية التي تواجه القيود البيئية، والتمكين، والتحفيز). أما بالنسبة بما يتعلق بالتميز الوظيفي، فقد تناولت المجالات الآتية: (الأداء والإنجاز، والمبادرة والإبداع، وتحمل المسؤولية، والشغف المهني).

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس لواء الرمثا.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مدارس لواء الرمثا.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022.

#### التعريفات الإجرائية:

- **درجة ممارسة القيادة الملهمة:** نمط قيادي يقود إلى الثقة بالنفس والوعي الذاتي والتعاطف والاحتواء الذي من شأنه أن يحقق الرؤية المستقبلية والتغيير المنشود والتمكين المهني للمعلمين، بحيث يجعلهم يحققون أعلى درجات الانجاز والتميز في عملهم. وستقاس القيادة الملهمة من خلال استبانة ذات التدرج الخماسي لأداة القيادة الملهمة بمجالاتها الآتية: (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والحساسية التي تواجه القيود البيئية، والتمكين، والتحفيز).

- **مستوى التميز الوظيفي:** أداء الفرد الفعال الذي يجعله متفوقاً في عمله لأدائه لمهنته بمهنية عالية. وسيقاس التميز الوظيفي من خلال استبانة ذات التدرج الخماسي لأداة التميز الوظيفي بمجالاته الآتية: (الأداء والإنجاز، والمبادرة والإبداع، وتحمل المسؤولية، والشغف المهني).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي الارتباطي، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في لواء الرمثا في الفصل الدراسي الثاني 2022/2021، ولقد بلغ عدد المعلمين حسب احصائيات مديرية التربية للواء الرمثا (2019) معلماً ومعلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم عشوائياً.

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والبحثي (Vathanophas& Abu Rumman, 2016؛ Thai-ngam, 2007؛ Qardaku, 2019؛ Alzanin., 2019؛ Abu Ghaly, 2018 Poet.& children) المتعلق بالقيادة الملهمة لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت الاستبانة من محورين: الأول يتعلق بالقيادة الملهمة، إذ تكون من (29) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسية: الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، وإدارة التغيير، والحساسية التي تواجه القيود البيئية، والتمكين، والتحفيز. أما بالنسبة للمحور الثاني يتعلق بالتميز الوظيفي، إذ تكون من (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية: الأداء والإنجاز، والمبادرة والإبداع، وتحمل المسؤولية، والشغف المهني.

### صدق أداة الدراسة:

للتعرف على مدى مناسبة القيادة الملهمة وعلاقتها بالتميز الوظيفي، تم عرضها على لجنة من المحكمين بلغ عددهم 9 محكمين من أهل الخبرة والاختصاص في القيادة والمناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها، الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقييم من جامعة اليرموك والجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية.

وتمت عملية التحكيم بهدف إبداء المحكمين لآرائهم عن دقة وصحة المحتوى من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرويه مناسباً على الفقرات. تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين بناءً على موافقة 80% من المحكمين، فقد أصبحت عدد فقرات الأداة بصورتها الأولية (62) فقرة موزعة على القيادة الملهمة (30) فقرة، والتميز الوظيفي (32) فقرة، وبعد جمع الاستبانات، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي طلبها المحكمون، وبعد الحذف والإضافة والتعديل أصبح عدد فقرات الاستبانة (58) موزعة على القيادة الملهمة (29) فقرة، والتميز

الوظيفي (29) فقرة. وتم اعتماد مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي، وذلك على النحو الآتي: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً. وصُححت هذه الأداة بناءً على الأوزان الآتية: (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر. ولأغراض تحليل النتائج، تم اعتماد المعيار الآتي:

فئة الأوساط الحسابية درجة التقييم

منخفضة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	من 3.68 - 5.00

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانيتين، وإعادة تطبيقهما بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وعلية فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين (0.86) للمحور الأول و(0.84) للمحور الثاني. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والتي بلغ من خلالها (0.81) للمحور الأول و(0.81) للمحور الثاني. وجميع هذه القيم مقبولة وتعطي مؤشراً إيجابياً على موثوقية الأداة.



## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: ما درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الثقة بالنفس	4.06	.600	مرتفع
2	2	الرؤية المستقبلية	3.87	.666	مرتفع
3	3	ادارة التغيير	3.81	.739	مرتفع
4	4	الحساسية تجاه القيود البيئية	3.81	.725	مرتفع
5	6	التحفيز	3.79	.790	مرتفع
6	5	التمكين	3.74	.801	مرتفع
		القيادة الملهمة	3.85	.642	مرتفع

يتبين من الجدول (1) أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (.642)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.74 - 4.06)، ويمكن عزو هذه النتائج إلى طبيعة عمل المدير ومعرفته بكيفية إدارة الظروف الطارئة، ولا سيما الأزمات، وإيمانه بأن القيادة لها الدور الفاعل في التعامل معها من خلال شحذ الهمم وحشد الجهود جميعها، بالإضافة إلى معرفته لاحتياجات المعلمين في مثل هذه الظروف، ومنها النفسية، والمهارية، وحصول المديرين على دورات تدريبية في القيادة، كما قد تُعزى إلى أن سنوات الخدمة لدى المديرين وخبرتهم في مجال القيادة بالإضافة إلى المؤهل العلمي العالي، والذي قد يشكل نقلة نوعية في مجال القيادة، إذ يكون الاطلاع على أحدث النظريات والممارسات في مجال القيادة وبشكل أوسع. واتفقت مع نتائج دراسة ( Poojomjit, Sutheejariyawat & Chusorn, 2018).

أما بالنسبة للمجالات، فقد جاء مجال الثقة بالنفس بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.89 - 4.27)، حيث حققت فقرة "يعد المدير قدوة في سلوكه وأفعاله في طريق التعامل مع التحديات التي تواجهه أثناء الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (4.27)، تلاها فقرة "يثق بقدرته الشخصية على التأثير في المعلمين؛ وذلك من خلال التواصل البصري والاستحواذ عليهم حتى في أصعب الظروف التي تواجهه أثناء الأزمات"،

بينما حققت فقرة "يتقبل ملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل في ظل الظروف التي تفرضها الأزمات" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.89). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى خبرة المدير الواسعة والتي تجعله موضع ثقة للمعلمين في تعامله مع الأزمات، كما تعود إلى مواكبته للتطور المهني الإداري، وإطلاعه على أحدث الطرق والأساليب للتعامل مع هذه الظروف مما يجعله قادراً على نيل الإعجاب من قبل معلمه، والحوز على ثقتهم العالية. وتتفق مع نتيجة دراسة (Abu Ghaly, 2019).

وقد جاء بالمرتبة الثانية مجال الرؤية المستقبلية، بمتوسط حسابي (3.87)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.69 - 3.95)، إذ حققت فقرة "يضع خطة إستراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر الناجمة عن الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (3.95)، تلاها فقرة "يوفر آلية واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تنتقل المدرسة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود"، بينما حققت فقرة "يُخبر المعلمين بالتوجهات المستقبلية للمدرسة والتي ستؤثر على كيفية تنفيذ العمل" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.69). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إيمان المدير بأهمية المورد البشري كعنصر أساسي في التعامل مع الأزمات في المؤسسات التربوية التعليمية، إذ يدرك القادة أن إشراك المعلمين في صناعة القرارات يجعل تحقيقها بشكل أكبر وأسرع وكفاءة أعلى، كما وجود تطلعات تربوية تعليمية مشتركة بين القائد والمعلمين، وبالتالي العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات في كل ما يخص المستقبل التربوي والتعليمي. وتتفق مع دراسة (Harahsheh, Al-Taani & 2020). (Khataybeh,

كما جاء بالمرتبة الثالثة مجالي إدارة التغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية على التوالي، كآلتي: مجال إدارة التغيير بمتوسط حسابي (3.81)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.72 - 3.89)، حيث حققت فقرة "يتبنى مبادرات التغيير، للارتقاء بالمدرسة نحو التميز" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (3.89)، بينما حققت فقرة "يعتمد عدة وسائل، لإقرار ثقافة التغيير نتيجة المستجدات التي تفرضها الأزمات" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.89). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير مُطلع بشكل مباشر على المستجدات التي تفرضها الأزمات، وبالتالي يعمل على تحقيق التغيير المطلوب في البيئة التربوية والتعليمية، من خلال إجراء تغييرات جوهرية في أداء المعلمين، سعياً منه نحو تعزيز مقدرتهم على التعامل مع بيئة عمل تربوية تعليمية (المدرسة) جديدة أكثر تحدياً وتنافساً مع تحلي القائد المدير بطرح إستراتيجيات ابتكارية ورؤى مُحفزة للمعلمين

تقودهم للتقدم نحو الأمام مستهدفًا بذلك إلهام بحبوية التغيير لمستقبل المدرسة وأثره عليهم، وبذلك يكون العمل بأقصى الطاقات والإبداعات لديهم. وتختلف مع نتيجة دراسة (Harahsheh, Al-Taani & Khataybeh, 2020).

ومجال الحساسية تجاه القيود البيئية، وبمتوسط حسابي (3.81)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.73 - 3.88)، إذ حققت فقرة "يدرك القيود والمخاوف والمستجدات التي تفرضها الأزمات على البيئة المدرسية" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (3.88)، تلاها فقرة "يعالج قيود العمل التي تحدث أثناء الأزمات من خلال الامكانيات المتاحة لديه ضمن خطة أولويات"، بينما حققت فقرة "يجمع المعلومات المستجدة أثناء الأزمات ذات العلاقة بالمهنة، ليتمكن من التخطيط المستقبلي" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.73). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن عملية اختيار المدراء تتم وفق معايير ومواصفات عالية، ومنها: العقلانية والواقعية، والمقدرة على التخطيط المسبق لأي قرار سوف ينفذ بناء على التغذية الراجعة المستمرة التي تقدم للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. وتتفق مع دراسة (Abu Ghaly, 2019)

أما في المرتبة الرابعة، حاز مجال التحفيز، وبمتوسط حسابي (3.79)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.70 - 3.84)، إذ حققت فقرة "يذكر عبارات ايجابية محفزة للمعلمين في كل اجتماع، لرفع حماسهم وثقتهم والتزامهم في التعامل مع الصعوبات التي تواجههم أثناء الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (3.84)، تلاها الفقرة "يعمق رغبة المعلمين نحو التميز بالأداء على الرغم من التحديات التي تواجههم أثناء الأزمات من خلال التحفيز المستمر"، بينما حققت فقرة "يأسر قلوب الآخرين من خلال إشعارهم بأهميتهم وقربهم، مما يجعلهم يتدفقون إنجازا وعطاء" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.70). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المدير الواصل بنفسه يعكس ذلك على معلميه من خلال العبارات التحفيزية والمعززة لقدرات المعلمين، كما أنه على تواصل مستمر معهم حتى في أصعب الظروف، ويستمتع لاحتياجاتهم ورغباتهم سواء المؤسسية أو الشخصية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة (Tejeda et al, 2001) بأن مقدرة القائد على تحفيز مرؤوسيه من خلال الحماس والنظرة التفاعلية للحياة بصفة عامة، وإشعارهم بقيمة العمل الذي يقومون به، يمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

وقد جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال التمكين، وبمتوسط حسابي (3.74)، بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.73 - 3.77)، حيث حققت فقرة "يُشرك المعلمين في وضع التصورات والاقتراحات؛ لتعزيز التعاون وتبادل المنفعة بينهم وبين المدارس الأخرى" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (3.77)، وحققت الفقرات التالية "يهيئ مناخ

تنظيمي للمعلمين لمنحهم مساحة كبيرة من الحرية والاختيار" و "يوفر فرص تدريبية ملائمة لاحتياجات المعلمين، لضمان تميزهم في مهنتهم أثناء الأزمات" و "يشجع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية" المرتبة الثانية والأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.73). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المدير على اطلاع مستمر بالممارسات والأداء الذي يقدمه المعلمين حتى في أوقات الأزمات، فالمتابعة مستمرة من أجل ضمان التقدم نحو التميز بروح الفريق، مما يجعله على معرفة بالاحتياجات التدريبية والمهنية للمعلمين. وعلى حد سواء فإن المدراء يخضعون لدورات متعددة تؤهلهم للتعامل مع المعلمين وتمكينهم لاتخاذ القرارات المناسبة لحل أي مشكلة تواجههم في عملهم المهني. وفي هذا السياق أكدت دراسة (Short & Rinehart, 1992) أن تنمية مهارات المعلمين أثناء عملهم في المدرسة تشكل بعداً مهماً في التمكين، من خلال دعم وتأييد إنجازاتهم من الآخرين.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: ما مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين في مدارس لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	الشغف المهني	4.01	.675	مرتفع
2	3	تحمل المسؤولية	3.96	.520	مرتفع
3	1	الأداء والإنجاز	3.95	.547	مرتفع
4	2	المبادرة والإبداع	3.94	.534	مرتفع
		التميز الوظيفي	3.96	.502	مرتفع

يتبين من الجدول (2) أن مستوى التميز الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.502)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.94-4.01). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى انعكاس أثر قيادة مديريهم الملهمة عليهم، ويتمثل ذلك بغرس الثقة والتحفيز والتمكين، مما يجعلهم يسعون إلى تحقيق ثقة مديريهم بهم بأعلى درجات التميز بالأداء، وكذلك سعي المعلمين لتحقيق التميز الوظيفي من وازع ديني عميق لديهم يجعلهم يقومون بتأدية رسالتهم التربوية والتعليمية على أكمل وجه حتى في سياق الأزمات، بالإضافة إلى سعيهم لإثبات أنفسهم وتميزهم في أصعب الظروف مع عدم الاستسلام، وتحقيق النمو والارتقاء المهني الذي قد يحقق جزءاً من أهدافهم مع الاستمتاع بمثل هذه

اللحظات، والتي تسجل في تاريخ الإنجازات لأي مؤسسة تربوية تعليمية. وبنظرة أخرى قد تُعزى إلى أن المعلمون قد أجابوا بتحيز على هذه الدراسة بدرجة مرتفعة من أجل إبراز أنفسهم كأداة للتميز في المؤسسات التربوية والتعليمية.

أما بالنسبة للمجالات، فقد جاء مجال الشغف المهني في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.01)، وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.94 - 4.07)، حيث حققت فقرة "أمتلك طموح مرتفع مع الرغبة في العلو والرقى الوظيفي" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (4.07)، تلاها فقرة "أؤمن أن التعلم المستمر من أكبر الاستثمارات للنجاح في الحياة المهنية، إذ يساعد على تقديم مساهمات مبتكرة وجادة وأصيلة"، بينما حققت فقرة "أطور وأحسن مهاراتي من خلال (التدريب والمعرفة المتجددة)"، لأبقى في الطليعة مهما كانت عواقب الأزمات" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.94). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المدير يسعى إلى إبراز الإبداعات والقدرات والطاقات الكامنة لدى المعلمين وتحديدًا أوقات الأزمات، ليسمو ويرتقي بمخرجات العمليات التربوية والتعليمية لمدرسته، فهو يمدّهم بطاقة داخلية مرتفعة تجعلهم مستعدون دائمًا لإحراز التقدم المطلوب، واقتناص الفرص أوقات الأزمات، وغرس حب المهنة لديهم، كما انضموا المعلمين إلى مهنة التعليم عن رغبة وحب وإيمان عميق تجاهها.

أما في المرتبة الثانية، فقد جاء مجال تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.96)، وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.90 - 4.04)، إذ حققت الفقرتان "أبذل جهد ومهام إضافية كبيرة لخدمة الآخرين تفوق عملي الوظيفي خلال الأزمات" و "أحترم ذاتي مع رغبتني الكاملة في تحقيق الاستقلالية من خلال (التفكير وإصدار الحكم والتفرد والنظرة المختلفة للأشياء والقيادة) في التعامل مع الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (4.04)، تلاها فقرة "أتحمل المهام الكبيرة وتحديدًا في الأزمات مع تمام الإنجاز"، بينما حققت فقرة "أحقق الأهداف المهنية والمؤسسية من خلال وضعي لخطة أسير وفقها في الأزمات" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.90). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين ينظرون إلى مهنة التعليم كرسالة سامية يجب تأديتها على أكمل وجه، وكذلك امتثالاً لقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): (كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته). وكما وجود نظرة ورؤية لدى المعلمين أن الحفاظ على مهنة التعليم وهذه الرسالة يتطلب بذل الجهود المكثفة من أجلها، وسعيهم إلى أن يكونوا القدوة الصالحة لطلبتهم فيما بعد، كما قد يُعزى ذلك إلى أن بذل المزيد من الجهد والارتقاء بالسلم المهني والوظيفي يعود على الموظفين بمزيد من الامتيازات والمكافآت، وكذلك قد تُحسن من مسارهم المهني والوظيفي.

بينما جاء مجال الأداء والإنجاز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.89 - 4.03)، إذ حققت فقرة "أسعى إلى تهيئة بيئة عمل (محفزة ومثمرة) يسودها التعاون على الرغم من التحديات التي تفرضها الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (4.03)، تلاها فقرة "أبذل جهود متميزة لتحقيق الأهداف التي أضعتها لنفسني بعزيمة وتحدي واستقلالية كبيرة"، بينما حققت فقرة "أشارك بصناعة الرؤية والقرارات، لتكون ملهمة لي لتحقيق المزيد" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.89). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى سعي المدير ومعلمية لتحقيق أهداف مؤسسية جماعية مبنية على أفكار ومقترحات إبداعية من الوسط المهني، تسهم في تطوير وارتقاء الأداء.

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة، فقد جاء مجال المبادرة والإبداع بمتوسط حسابي (3.94)، وبدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.85 - 4.08)، إذ حققت فقرة "يتجلى شغفي بمهنتي من خلال المثابرة النابعة من القلب، لتقديم المزيد في عملي خلال الأزمات" أعلى مرتبة، وبمتوسط حسابي (4.08)، تلاها فقرة "أمتلك روح المبادرة والعطاء والمتمثلة بالود الممزوج بـ (اللباقة والعاطفة)".، بينما حققت فقرة "أنتطوع في إنجاز أعمال متصلة بالالتزامات المجتمعية للمدرسة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها المدرسة أثناء الأزمات" المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.85). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى وجود انسجام وإيقاع وتناغم عالٍ بين المدير والمعلمين والمجتمع، ووجود تطلعات راقية منبثقة من ثقافة ملهمة منتشرة ليس على نطاق مؤسسة مدرسية فحسب بل على نطاق مجتمع واسع، وكذلك فإن التمكين والتغيير يتطلب إيقاظ روح المبادرة والإبداع لدى معلمهم. كذلك أن الظروف التي تمر بها المؤسسات التربوية والتعليمية تحتم على المعلمون إيقاظ شعور التحدي، والذي يجعلهم يبذلون شغفًا أكبر في سبيل تحقيق أهداف مؤسساتهم.

خامسًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس الذي نصَّ على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الملهمة ومستوى التميز الوظيفي؟. تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المدير الرمثا للقيادة الملهمة ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين خلال الأزمات من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (3): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة الملهمة ومستوى التميز الوظيفي**

	الأداء والإنجاز	المبادرة والإبداع	تحمل المسؤولية	الشغف المهني	التميز الوظيفي
الثقة بالنفس	معامل الارتباط ر	0.612 **	0.613 **	0.489 **	0.368 **
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

410	410	410	410	410	العدد	
** .608	** .396	** .517	** .587	** .679	معامل الارتباط ر	الرؤية المستقبلية
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	
** .545	** .357	** .473	** .554	** .548	معامل الارتباط ر	ادارة التغيير
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	
** .519	** .297	** .436	** .515	** .606	معامل الارتباط ر	الحساسية تجاه القيود البيئية
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	
** .542	** .354	** .421	** .565	** .588	معامل الارتباط ر	التمكين
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	
** .520	** .430	** .379	** .524	** .532	معامل الارتباط ر	التحفيز
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	
** .618	** .414	** .505	** .624	** .662	معامل الارتباط ر	القيادة الملهمة
.000	.000	.000	.000	.000	الدالة الإحصائية	
410	410	410	410	410	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (3) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس للقيادة الملهمة ومستوى التميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادة الملهمة والتميز الوظيفي يقومان على ركائز رئيسة وتتمثل بالتحدي والتمكين، ولذا فإن العلاقة تتجه نحو الإيجابية وبشكل طردي، كما أن المدير الملهم يدرك تعقيدات النفس البشرية، والنظريات العلمية، والتي من شأنها أن تلعب دورًا كبيرًا في سير العمل خلال الأزمات، وبالتالي يسعى للتعامل معها من أجل غرس التحدي لدى معلميه، إذ يرى أن كل شيء ممكن فعله، حيث لا يوجد بقاموسهم كلمة مستحيل، فيحفزون ويلهمون معلمهم للإبداع وتخطي الصعاب أيًا كانت، فهم المثل الأعلى لمعلمهم، الأمر الذي يدفع المعلمين نحو التميز الوظيفي، وتحقيق الإنجازات والإبداعات. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو غالي (Abu Ghaly, 2019).

## التوصيات:

- تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية.
- نشر وتعزيز ثقافة التميز لدى المعلمين من خلال إنشاء الحوارات المهنية لتمكين المعلمين من طرح أفكارهم.
- قيام القيادات التربوية والتعليمية بتوفير فرص تدريبية للمعلمين وتمكينهم من طرح أفكارهم والعمل على تطويرها لتتناسب الظروف والأزمات الطارئة.
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مماثلة مع متغيرات أخرى.

## المراجع

- Abbas, B., (2011). Effect of strategies and methods of organizational change in achieving outstanding performance: an applied study on a sample of the faculties of the University of Qadisiyah, Al-Ghari for Economic and Administrative Sciences - University of Kufa-Iraq, (19).
- Abu Ghaly, S. (2019). *The inspiring leadership of government secondary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' engagement*. Master Thesis, Al-Azhar University, Palestine.
- Abu Rumman, S. (2016). The Impact of Transformational Leadership in Preparedness to Crisis Management. *Jordan Journal of Business Administration*, 12 (3), 629-713.
- Adrian, W. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27 (1), 40- 56.
- Al-frani, S. (2020). *The Inspirational Leadership and its relationship to the level of Work Stress among administrative staff in Palestinian universities in the governorates of Gaza*. Master's thesis has not been published, Islamic University, Palestinian.
- Al-Halabi, M. (2017). *The role of inspiring leadership in employing scientific research outputs in the Ministry of Interior and Palestinian National Security*. Master Thesis, Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Qahtani, S. (2016). *Management leadership shift towards a global leadership model (In Arabic)*. (3ed). Riyadh: Al-Mutanabi Library.
- Alqaisieh, N. & Al-Azzam, Z. (2016). The Impact of Ideal Employee Award on the Retention of Distinctive Competencies in Public Sector Organizations in the Hashemite Kingdom of Jordan: A Field Study of Public Sector Employees Who Obtained the Ideal Employee Award Civil Service Bureau. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (3) 34.
- Alsallah, S. (2018). *The leadership styles of public secondary school principals in the province of Dair- Alla and their relationship with the Teachers functional excellence from the Teachers perceptions*. Master Thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.



- Al-Tarawneh, H. (2006). *The relationship between empowerment and effective decision-making among public school principals in the Southern Jordan Region*. Master Thesis, Mutah University, Jordan
- Alzanin, B., Poet, A. & children, F. (2018). *The Practicing Degree of Administrative Flexibility by UNRWA Preparatory Schools Principals in Gaza Governorates and Its Relation with Their Teachers' Performance Excellence*. Master's thesis has not been published, Islamic University, Jordan.
- Amer, S., & Qandil, A. (2010). *Organizational development*. Amman: House of Thought Publishing.
- Al-Eanzi, F. (2015). *Inspirational Leadership as an entry point for developing performance and achieving school excellence*. International Conference on Education: "Partners in Excellence", Qatar University, Doha, Qatar.
- Arafa, S. (2012). *Trends in change management*. Jordan: Arraya House for Publishing and Distribution.
- Avolio, B. J. (1994). The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 17 (9), 1559- 1581.
- Azad, A. (2017). Professional Excellence Demands the Passionate Pursuit of Values, Vision and Character! *Sci and Tech Res*. 1(1).
- Baz, A. (2002). The Role of creative leadership in crisis management. *Al Nahda Journal*, 3 (11), 61-76.
- Boyatzis, R., Smith, M., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42 (1), 17- 24. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Burke, R. (2016). Human resource management applications in the developing world: Empowering employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 795-800.
- Bushraa, H. (2021). The role of development leadership in achieving career excellence for professors University. Thesis Unpublished, M'sila University, People's Democratic Republic of Algeria.
- Darwish, M. (2019). *Inspirational leadership for physical education teachers*. Helwan University, Egypt.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Ellström, P., & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9 (1), 5- 20. DOI: 10.4324/9780203523032
- Emad El Din, Mona. (2003). *Preparing the school principal to lead change*. Amman: Jordan Book Center.
- Girard, J., & McIntyre, S. (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization. *International Journal of Public Sector Management*, Emerald Group Publishing Limited, 23 (1), 71-77.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2004). *Behavior in Organizations*. Prehnce-Hall, N.J.

- Harahsheh, A., Al-Taani, W., & Khataybeh, G. (2020). The Degree of the Irbid School Principals Practice of Inspiring Leadership and Its Relationship to the Level of Organizational Energy of Teachers from Their Point of View. *Modern Applied Science*, 15 (1), 1-11. <https://doi.org/10.5539/mas.v15n1p1>
- Jamal Al-Din, N.& Jaber, S. (2014). The prevailing leadership styles among general secondary school leaders in Libya. *Journal of Educational Sciences*, 22 (2), 593-628.
- Joshi, A. Lazarova, M., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 20 (1) 240-252.
- Jovci, A., Milanovic, T., Todorovic, M., & Vujicic, D. (2011). The Importance of Fitting Personality Dimensions and Job Characteristics in Employees in the Hotel Management. *TURIZAM*, 15 (3), 119-131
- Kansky, J & Diener, E. (2017). Benefits of Well-Being: Health, Social Relationships, Work, and Resilience. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*. 1 (2) 129–169
- Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5 (4), 219-225.
- Khalif, S., & Muhammad, W. (2012). Inspirational leadership and strategic surprise- An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaderships in a number of Nineveh governorates. *Bi-annual periodical magazine issued by the College of Business and Economics- University of Basra*, 7 (13), 43-70.
- Kouri, J. (2018). *Operational Excellence – A guide to success*. Unpublished Thesis for Engineering Degree Programme in Industrial Management and Engineering.
- Leading, T. (2014). Strong Professional Relationships Drive High Performance. Published research.
- Madi, I. (2010). The role of knowledge management in ensuring quality of higher education: case study Islamic University. MA, Gaza: Islamic University
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (5).590- 598. DOI: 10.1080/14783360601061528
- Maher, A. (2013). *Organizational behavior skill- building approach*. Alexandria: University House for Publishing and Distribution.
- Paliszkievicz, J. (2012). The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations. paper presented to the proceedings of 2013 international conference on technology innovation and industrial management, Warsaw University of Life Sciences, Poland.
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*. 11 (12), 149- 158.
- Prates, M., Both, J., & Rinaldi, I. (2019). The Physical Education Teachers and The Passion for Teaching Activity in Higher Education. *Journal of Physical Education*. 30, 3-11. DOI: 10.4025/jphyseduc.v30i1.3015

- Puteh, F. Kaliannan. M., & Alam, N. (2016). Employee Core Competencies and Organisational Excellence: An Interpretative Analysis. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2 (1), 45- 53.
- Pylvas. L (2018). Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments. Unpublished Dissertation, Faculty of Education of the University of Tampere. Atlantis Press.
- Radi, J., & Dakhil, Z. (2016). The Impact of the Role of Strategic Human Resources Management in Outstanding Performance: An Analytical Study of the Views of University Leaders in the Humanities of the Universities of the Middle Euphrates Universities. *Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18 (3).
- Salman, M& Battour, M. (2020). Career Excellence between Leadership Roles and Achievement Motivation for Employees in the Ministr of Education in the United Arab Emirates. *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 3 (1), 43- 70. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v3i1.33>
- Shaban, A. (2010). The Role of Organizational Justice in the Achievement of Outstanding University Performance: An Applied Study in the Faculty of Management and Economics, Kufa University, Al-Ghiri Economic and Administrative Sciences, Kufa University, Iraq. (16).
- Short, P., & Rinehart, J. (1992). School Participant Empowerment Scale: Assessment of Level of Empowerment Within the School Environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4), 951- 960. doi:10.1177/0013164492052004018
- Tejeda, M., Scandura, T., & Pillia, R. (2001). The QLM revisited Psychometric Properties and recommendation. *Leadership Quarterly*. 12 (1): 31- 52, 10.1016/S1048-9843(01)00063-7
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4 (1), 1-12.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45- 70.