



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض

إعداد

هند يحيى بكري كيلاني

باحثة دكتوراه

قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية - جامعة الملك خالد

« المجلد الثامن والثلاثون - العدد الحادي عشر - جزء ثانى - نوفمبر ٢٠٢٢ م »

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة 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 (١٧٥) مديراً ومديرة مدرسة، وقد تم عمل مسح شامل بحيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الملهمة 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 الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة - العملية التعليمية - مدينة الرياض

Abstract

The study aimed to identify the role of inspirational leadership in improving the educational process in the Education Department in the city of Riyadh. The questionnaire was distributed to all members of the study community, and the results showed that the degree of practicing inspirational leadership in the Education Department in the city of Riyadh was high, and the level of improvement of the educational process in the Education Department in the city of Riyadh reached a very high degree, as it was found that there is a statistically significant relationship between Applying inspirational leadership and improving the educational process in the Education Department in the city of Riyadh.

Keywords: inspirational leadership – the educational process – the city of Riyadh

المقدمة

تعيش المؤسسات التعليمية في تطورات متسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات وانفجار معرفي هائل، حيث أن الطرق التقليدية في إدارة هذه المؤسسات لم تعد كافية للحفاظ على الريادة والصدارة في مجال العمل، فأصبح من الضروري جداً تبني استراتيجيات جديدة قائمة على الإبداع والابتكار وتبني المفاهيم العصرية المتعلقة بمهارات القيادة. وتوجد العديد من أنماط القيادة التي ينعكس من خلالها نجاح وكفاءة المؤسسات ومن بينها القيادة الملهمة، حيث تسعى المؤسسات في ضوء ما فرض عليها من ضغوط إلى توفير البيئة الصحة الملائمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ويتم ذلك بتوفير الظروف التنظيمية التي تحقق للعاملين الاستقرار والرفاهية مما يترتب عليه تفاعل إيجابي بينهم وبين منظماتهم والذي تبين أنه يتحقق من خلال وجود القيادة الملهمة الواعية المتمكنة والقوية، والقائد الملهم يفكر دائماً بكافة الجوانب الأساسية في المنظمة لتحقيق الانجاز الأفضل وفي حدود الوقت المتاح(علي، ٢٠١٩، ص ٢٤).

إن القيادة الملهمة هي طموح يصبوا إليه الكثيرين من قادة ومدراء المؤسسات ولا يصل إليه إلا القليل منهم، فالقائد الملهم يمتلك رؤية متعددة الاتجاهات يستطيع من خلالها أن يرى الماضي بعين ناقدة ويتعلم من التجارب السابقة الفاشلة والناجحة، ويعيش الحاضر بأدق تفاصيله ويبدع في مجارته، ويستعد للمستقبل ويهيئ نفسه لخوض كل تحدياته والغموض الذي يحيط به، فالقادة الملهمون أصحاب الهمة العالية والعزائم الحديدية والأفكار الإبداعية العظيمة يحترفون فن صناعة الإنجازات والنجاحات (البارودي، ٢٠١٩، ص ٥١).

ويعد التعليم هو أحد أهم الأدوات والوسائل التي تستخدمها الدول والمنظمات كافة في عملية تطوير الموارد البشرية لديها، فهو الدافع الحقيقي لتقدم الأمم والركيزة الأساسية في تطوير المجتمعات، وفي تنشئة الفرد، وأكدت العديد من الدراسات على أن العملية التعليمية هي العنصر المؤثر على عملية التنمية في أي دولة؛ فالدول التي تمكنت من تحقيق معدل عالي من التنمية والتطوير سواء من الناحية الاقتصادية أو التكنولوجية أو الاجتماعية والثقافية، كانت بوابة التعليم هي البوابة الأولى التي مرت منها هذه الدول خلال مشوارها في عملية التنمية والتطوير، وذلك بحسب ما أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في ذات الصدد، مثل دراسة (أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (حياتي، ٢٠١٦)، ودراسة (بدير، ٢٠١٨)، ودراسة (الكردي، ٢٠١٨)، فالتعليم يخدم سياسات الدول، ويرسخ قيمها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذلك تعمل كافة الدول على تهيئة برامجها وتسخير كافة مواردها لخدمة العملية التعليمية وكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ونظراً لأن المؤسسات التعليمية عموماً والمدارس خصوصاً هي المسؤول الأول عن إعداد الأفراد تربوياً واجتماعياً وإمدادهم بالقيم والسلوكيات، خاصة أنها ضرورية لتنشئة الأفراد بالشكل الصحيح، لذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، لذا فإن تحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من ناحية، وتحديد دور القيادة الملهمة في تحقيقها من ناحية أخرى، مما يمكن من الوصول إلى مرحلة التميز في ضوء معطيات الحداثة والتطور، والوقوف على مكامن الضعف ومعالجتها، ومواطن القوة لتعزيزها وتطويرها.

مشكلة الدراسة

في ظل اجتياح وباء كورونا (كوفيد-19) معظم دول العالم، مما فرض على المؤسسات التعليمية التحول من التعليم التقليدي الذي يتطلب الاتصال المباشر إلى التعلم الإلكتروني، حيث تعين على أغلب الطلاب في مختلف دول العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق مؤسساتهم التعليمية (Khlaif al., 2021, p96). وما نتج عن هذا الأمر من تحديات وصعوبات تحتاج لحلول عاجلة وقرارات فاعلة مبنية على تصور إداري واعي للموقف.

لذا وجب على المؤسسات التربوية الاستعداد لمواجهة أزمة كورونا كل مراحلها بوضع الخطط مسبقاً تتنبأ بالأحداث وتستشرف المستقبل، وحتى لا تقع في مأزق التخبط أثناء حدوث الشيء غير المتوقع، وتبدأ محاولات التجريب والقرارات السريعة غير مدروسة، التي قد تستغرق وقتاً كبيراً في ظهور نتائجها، مما قد يؤثر على الوضع الحالي أو تبرز نتائج سلبية تزيد في تعقيد الوضع (عبد القادر، ٢٠٢١، ص٦).

وترى الباحثة بأنه أمام هذه التحديات وضعت إدارة المدارس بالمملكة العربية السعودية أمام واقع جديد يحتاج إلى قيادة ملهمة في إدارة المدارس والسرعة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي تواجه الإجراءات الإدارية وذلك لضمان عدم إهدار الوقت، ولم تعد الطرق التقليدية تصلح لتقديم الخدمات في ظل التغيرات الكبيرة التي تعيش فيها المدارس.

إن هذه التحديات تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك نظراً للتغيرات الكبيرة التي طرأت عليها في ظل المزيد من عدم اليقين والغموض، وبناءً عليه أصبح من المسلم به الحاجة الماسة إلى تبني فكر جديد وقيادات مختلفة تمتلك ومهارات ذات طابع إبداعي وابتكاري وتعاوني، لديها القدرة على تحفيز العاملين وقيادتهم في سبيل التغيير والتطور بشكل مستمر في ظل بيئة العمل سريعة التغيير (الفراني، ٢٠٢٠، ص٤٦).

وترى الباحثة أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة بهدف تحسين العملية التعليمية من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وعقد الاجتماعات وتنظيم الزيارات، إلا أن هناك قصوراً في العملية التعليمية من خلال الحصول على نتائج متدنية للطلاب في الامتحانات النهائية.

وبناء على ما تقدم ولأهمية موضوع الدراسة وبعد قيام الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والتي لاحظت عدم وجود دراسة تناولت موضوع الدراسة بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لأن مدارس التعليم العام من القطاعات التعليمية الهامة في المملكة، وجدت الباحثة أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض.
2. تحديد مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.
3. معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الملهمة في الإدارة التعليمية؟
2. ما درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟
3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية في مدينة الرياض؟
4. ما التصور المقترح لتطبيق القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

1. الأهمية النظرية:

- تناقش الدراسة موضوع بحثي يمتاز بالأصالة والحدثة، حيث لم يسبق أن ناقشت دراسات بحثية موضوع دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض حسب علم الباحثة.

- تضيف الدراسة للمكتبة العلمية، بما يساهم في إثراء المعرفة، ولفت نظر الباحثين إلى العمل على إجراء مثل هذه الدراسات البحثية في بيئات أخرى مختلفة داخل المملكة.
- تتماشى الأهمية العملية في كونها تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحسين قطاع الخدمات الحكومية وعلى رأسها قطاع التعليم.

٢. الأهمية العملية:

- تساهم نتائج الدراسة الحالية في إدارة تعليم الرياض في بناء الخطط لتعزيز القيادة الملهمه لدى مدراء ومديرات مدارسها.
- تساعد الدراسة الحالية إدارة تعليم الرياض في معرفة مستوى تحسين العملية التعليمية في مدارسها، والعمل على تطويره بالطرق والوسائل اللازمة.
- تقديم ما توصلت له الباحثة في دراستها لدور القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية بإدارة تعليم الرياض للعمل بموجب التوصيات وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين والتطوير.

حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على معرفة دور القيادة الملهمه في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.
٢. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من مدراء ومديرات مدارس التعليم العام بإدارة التعليم في مدينة الرياض.
٣. الحدود الزمنية: العام الدراسي ١٤٤٣هـ/٢٠٢٢م.
٤. الحدود المكانية: مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة

- القيادة الملهمه: هي القيادة الجذابة والتميزة في سماتها وكيونتها والتي تطمح إلى ديمومة العلاقة مع المرؤوسين في العمل، بحيث تؤثر فيهم بشكل كبير من حيث الولاء والأداء إلى درجة الانبهار بأفكارها (اللوحي، ٢٠١٦، ص ٨).
- وتعرف إجرائياً بأنها: القيادة التي تتميز بصفات وسماتها والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع المعلمين، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتمائهم للمدرسة.
- تحسين العملية التعليمية: هي عملية تقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها إحداث التغيير والتطوير إلى الأفضل على واقع العملية التعليمية، وذلك بهدف مساعدة الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة (فروانة، ٢٠١٥، ص ١١).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تحسين واقع العملية التعليمية في إدارة التعليم بمدينة الرياض، وذلك من خلال لمس واستكشاف المشكلات القائمة في العملية التعليمية، ومن ثم تقديم مقترحات لتحسين العملية التعليمية.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: القيادة الملهمة:

مفهوم القيادة الملهمة

يوجد العديد من التعريفات للقيادة الملهمة على النحو الآتي:

عرفها (Waldman et al., 2011, p66) بأنها القيادة التي تعبر عن رؤية تستند إلى قيم أيديولوجية قوية تجعل الأفراد ينسجمون مع رؤية معينة، وتعتبر القدرة على الإلهام صفة أساسية وتحتل درجة عالية من ثقة الأفراد، كما أنها دافع جوهري لثقة وإعجاب الأفراد بالقياد ، كما أن القيادة الملهمة مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي. ويعرفها (Jain, 2012, p7) بأنها قيادة تنطوي على جعل الأفراد متفائلين ومثابرين تجاه الأهداف الصعبة حتى والعمل على مواجهة النكسات والخيبات، وتعزيز الإبداع لديهم.

ويعرفها (Molenberghs et al., 2017, p2168) بأنها قيادة تهدف إلى خلق رؤية جماعية ملهمة موجهة للمستقبل يمكن للأفراد أن يتبعوها، والقيادة الملهمون يقدمون رؤية للمستقبل مع الأخذ بالاعتبار الاهتمامات المشتركة الجماعية.

ويعرفها (Garton, 2017) بأنها نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة.

سمات القيادة الملهمة

يذكر (Griffiths et al., 2019, p27) أن القادة الملهمون يمتلكون سبعة سمات

تميزهم عن غيرهم من القادة كالتالي:

1. لديهم رؤية: يمتلكون رؤية واستراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة، يحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية، ويشاركون الفريق في تحديد وتطوير الرؤية واحراز التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف.
2. التوجيه والتدريب: حيث يقوم القادة الملهمون بتزويد فرقتهم بالتوجيه والتدريب والدعم المطلوبين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل.
3. المساءلة والثقة: يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها، لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم.

٤. **التواصل وتجسيد الهدف والرؤية:** القادة الملهمون يفعلون أكثر من مجرد الحديث والكلام أثناء قيامهم بالعمل وفي الطريق لتحقيق الأهداف يجسدون هدفهم وريبتهم أيضاً، وهم قدوة يحتذى بها، ينقلون رؤيتهم وأهدافهم إلى الأشخاص الذين يقودونهم.
 ٥. **مستمعون جيدون:** حيث إن درجة كبيرة مما نتعلمه يكون من خلال الاستماع، ولكي تكون قائد ملهم فإنه من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم، ومن المهم أيضاً الاستماع لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين.
 ٦. **تحمل اللوم ومنح الفضل:** يعطي القادة الملهمون الفضل في المكان المناسب ويدركون أن إنجازاتهم نادراً ما تكون إنجازاتهم لوحدهم بل ترجع إلى جهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور نادراً ما يكون السبب في ذلك فرد واحد أو فريق واحد، ستحمل القادة الملهمون جزءاً من هذه الأحداث السيئة ولن يخافوا من اللوم والعتب.
 ٧. **مبتكرون:** الابتكار التكنولوجي والايديولوجي ضروري جداً يفهم القادة الملهمون ذلك بشكل جيد لذلك يميلون إلى التفكير خارج الصندوق، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر بين أولئك الذين يقودونهم.
- أهمية القيادة الملهمة:**

قدم (سرحان، ٢٠١٨، ص ٢١) مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد الملهم والتي يتضح من خلالها أهمية القيادة الملهمة وهي:

١. يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتناسب مع استراتيجيات المنظمة.
٢. يشجع القادة الملهمون الابتكار والابداع عبر المبادرة والتجربة من خلال التخطيط ووضع برنامج عمل يومي.
٣. يرون في الابتكار أساساً للعمل الفردي والجماعي في المنظمة، وهو نقطة انطلاقهم ويسعون لتعميم هذا المفهوم في كافة أرجاء المنظمة.
٤. يقدمون المساعدة للمرؤوسين من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما، وهذا من العناصر المحفزة للعاملين.
٥. يحفزون ويعملون على تنشيط المرؤوسين ويزيدون من إلهامهم نحو البذل والتضحية والعطاء وتقديم المزيد من الانجازات.
٦. يشجعون المخاطرة ولا يخافون من الفشل بل يتشاركون به مع غيرهم في سبيل تحويله لنجاح.
٧. يحافظون على القيم المؤسسية البناءة ويرفضون القيم الهدامة التي تسعى عكس الرؤية.
٨. يعملون على حماية المرؤوسين من خلال تحملهم للمسؤولية المشتركة عن النتائج.
٩. يدعمون التغيير والتحول ولا يخشون من خوض التحديات ويلهمون الآخرين ويدفعونهم لطرح افكارهم واقتراحاتهم.

أبعاد القيادة الملهمة

- يوجد مجموعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي كالتالي (الفراني، ٢٠٢٠، ص ٥٢):
١. **الثقة بالنفس:** وتتمثل في قدرة القائد في السيطرة على المشكلات، ما يعني أن القائد صلب وثابت وواثق من التصرف الصحيح الذي يجب اتخاذه ويتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، وتتبع هذه الثقة من معرفته لقدراته ومهاراتها التي يمتلكها والتي يعرفها الآخرون عن تجربة سابقة.
 ٢. **التوجه الاستراتيجي:** ويقصد به القدرة على التوقع واستشراف المستقبل، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن، وهذه أحد السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره وتساهم هذه السمة في تطوير المنظمات بشكل فعال جداً وفي المحافظة تنافسيتها وبقائها.
 ٣. **إدارة التحول:** ويقصد بها إعادة ترتيب الأمور والتحرك باتجاه الأوضاع الجديدة، للاستفادة من العوامل الايجابية للتغيرات، وتجنب العوامل السلبية، وهي تعبر عن استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير للوصول للأهداف المرغوبة.
 ٤. **تمكين العاملين:** ويقصد به منح الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل مباشر من الإدارة وذلك عبر تقيض الصلاحيات والمسؤوليات لهم، مع توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم وتدريبهم سلوكياً وفنياً ومنحهم الثقة التي تساعدهم على ذلك.
 ٥. **التحدي:** القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية، سواء في قدراتهم على تطوير الموظفين المتعثرين واعادتهم للمسار الصحيح أو في مواجهة انكماش وتراجع الأعمال، القادة الفاعلون يواجهون مثل هذه التحديات بانفتاح أكبر، عبر أساليبهم الفريدة بالتواصل المستمر مع العاملين وتزويدهم بكل المعلومات التي تساعدهم على مواجهة التحديات، وهذا ما يساعد في تنمية شعورهم بالثقة اتجاه أنفسهم.
 ٦. **التعامل مع الفشل:** حيث إن الفشل ليس سوى الطريق للنجاح وهو جزء أساسي من عملية التعلم، كما أن معنى الفشل هو توفر فرص أكثر لاكتشاف الطريق السلمية أو الطريق الأصح والأنسب، لتحقيق الأهداف والنجاح والتميز. كقائد وظيفتك هي القيادة ولكن يحتاج من حولك إلى وجودك عندما تحدث الشدائد أو الفشل، وهذا يحدث بشكل منتظم ومتكرر ولا يمكن تجنبه لذا يجب عليك أن تتعلم تقبله والتغلب عليه هذا ما يفعله القادة الملهمون.
- وترى الباحثة أن القادة الملهمون متواضعين وصادقين يركزون على حل واحد غالباً ما يكون هو القادر على تحول الفشل إلى نجاح وذلك وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم وخبرتهم المتراكمة، بالنسبة للقادة الملهمون الفشل ليس هو الفشل بل هو درس للنمو والتحسين والانطلاق من جديد، يدركون أن الشخص الذي لا يرغب في ارتكاب الاخطاء عليه أن يحبس نفسه ولا يقدم على تجربة أي شيء.

المحور الثاني: العملية التعليمية:

مفهوم العملية التعليمية:

عرفها (منصور، ٢٠١٥، ص ٧١) بأنها عملية تتضمن بذل مجهود من أجل معاونة شخص آخر على التعلم، حيث أن التعليم يمثل عملية الحفر والاستثارة لقوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي، وذلك بغرض تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن المعلم من التعلم، ليختار المدرس الطريقة التي يراها مناسبة لإدارة مواقف التعليم، والتي يمارس فيها سلوك التعليم الذي يتراوح فيها ما بين التلقين والفهم.

كما عرفها (Munna & Kalam, 2021, p3) بأنها مجموعة من العناصر المختلفة داخل العملية حيث يحدد المعلم ويضع أهداف التعلم ويطور موارد التدريس وينفذ استراتيجيات التعليم والتعلم.

كما عرفها (Ivanovna & Sabirjanovich, 2017, p443) بأنها عملية مؤسسية رسمية تقوم على أساسها بنقل المجتمع للقيم والمهارات والمعرفة من شخص وجماعة ومجتمع إلى آخر.

مدخلات ومخرجات العملية التعليمية:

يرى (Babalola, ٢٠١٠)، و (Ntawiha, ٢٠١٦) أن المدخلات التعليمية هي أي نوع من الموارد البشرية والمادية والمالية المستخدمة في نظام التعليم للحصول على النتائج المرجوة، وقد تكون هذه المدخلات كما يلي:

١. المدخلات الذاتية: وهي موارد تعليمية تمتلكها المدرسة وتسيطر عليها؛ وهي تشمل المعلمين والمواد التعليمية والمباني وما إلى ذلك.
٢. المدخلات الخارجية: وهي موارد تعليمية لا تتحكم المدرسة فيها؛ وهي تشمل الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي لأولياء الأمور، وموقع المدرسة، وما إلى ذلك.
٣. المدخلات المالية: وهي جميع النفقات المالية داخل النظام المدرسي؛ وهي تشمل نفقات كل طالب وراتب المعلم والنفقات المتكررة وما إلى ذلك.
٤. المدخلات الإدارية: وهي الإدارة الجيدة (القيادة القوية، البيئة الآمنة، المجتمع الجيد العلاقات ونظام الحوافز)، والتي تدعم وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التدريس والتعلم، والتي بدورها تؤثر على نطاق ونوع المدخلات المستخدمة ومدى فعاليتها استخدامها.

آليات تحسين العملية التعليمية:

من أهم الأساليب التي يجب الاهتمام بها لتحسين العملية التعليمية بحسب ما يرى (Lyzat et al., 2018, p119) ما يلي:

1. الاهتمام بالشفافية والنزاهة: حيث يحتوي نظام التعليم على العديد من الأقسام والعناصر بما في ذلك التربويين والمتعلمين والقناة التربوية والبيئة التعليمية وغيرها، والتي تشكل نظام التعليم بأكمله.
2. الترابط والاتصال الفعال: لا توجد عناصر وأقسام نظام التعليم بمعزل عن بعضها البعض، بما يسهم في إتاحة الفرصة لكي تتفاعل، وتنسق مع بعضها البعض لتؤثر على تحقيق هدف تثقيف الناس.
3. الترابط والاتصال الفعال: لا توجد عناصر وأقسام نظام التعليم بمعزل عن بعضها البعض، بما يسهم في إتاحة الفرصة لكي تتفاعل، وتنسق مع بعضها البعض لتؤثر على تحقيق هدف تثقيف الناس.
4. الاهتمام بالمرونة والديناميكية: إن العناصر الرئيسية لنظام التعليم هي التطوير والتغيير، ولذا يجب أن يكون نظام التعليم قابل دائماً للتغير والتطور.

الدراسات السابقة

أولاً/ الدراسات العربية:

دراسة الفراني (٢٠٢٠). بعنوان "القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بمستوى ضغط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين في ثلاث جامعات بمحافظة غزة وهي (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين)، وقد نك اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٢٨٧) فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الملهمة تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة). وقد أوصت الدراسة بالعمل على تشجيع الابتكار والابداع من أجل تهيئة صف قيادي جديد من القادة الملهمين، وعقد دورات تدريبية للعاملين والعمل على الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الجامعية.

دراسة دحام وآخرون (٢٠١٩). بعنوان "القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، أداة للتغيير، والحساسية تجاه القيود البيئية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المشافي الخاصة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٩ فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة كانت بمستوى متوسط، وأن مستوى الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين جاء بمستوى مرتفع. وقد أوصت الدراسة ببحث إدارة المستشفيات على التوجه الفعلي نحو معالجة القيود البيئية التي لها تأثير إيجابي على سلوك العاملين من خلال الاهتمام بتحفيزهم بواسطة المكافآت المالية والمعنوية فضلاً عن إظهار العدالة في التعامل معهم لتجنب الصراعات المحتملة.

دراسة كمونة وآخرون (٢٠١٩). بعنوان "القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة".

هدفت الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لأبعاد القيادة في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء في العراق، وما هو دور المدير كقائد ملهم في التأثير على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وكفاء الأعضاء، وتطوير أدائهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة الكلي من (١١٠) قيادي تربيوي، وتمثلت عينة الدراسة بس (٩٠) منهم، وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الملهمة وأبعاد التميز التنظيمي، وأن أبعاد القيادة الملهمة تؤثر في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المدارس محل الدراسة بتوعية وتنقّف المرؤوسين من خلال الدورات التدريبية والندوات التوعوية لأهمية الإلهام وعلاقة القيادة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

دراسة الحلبي (٢٠١٧). بعنوان "دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطن الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٧) موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية في الوزارة، وقد تم عمل حصر شامل لهم، وجمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد

أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، وتمكين العاملين، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير) في الوزارة جاء بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ونشر ثقافة القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم البحث العلمي، كما أوصت بتعزيز ونشر مفهوم إدارة التغيير لما له من انعكاسات إيجابية تدعم توظيف مخرجات البحث العلمي.

دراسة الرميدي (٢٠١٦). بعنوان "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٤٥٠ فرداً، وقد جمعت بياناتهم بواسطة استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية كان بدرجة كبيرة، بجانب انخفاض مستوي التهكم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلي أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنوياً وعكسياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب علي شركات السياحة المصرية الاهتمام والتركيز على الاستغناء عن الأنماط القيادية التقليدية، والقيام بتطبيق أنماط القيادة الحديثة لمواكبة متطلبات العمل داخل وخارج الشركات، بجانب الاهتمام بخلق مناخ عمل إيجابي، وتهيئة الظروف المثالية داخل الشركة.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

دراسة هاسيجا وآخرون (2019)، Hasija et al., بعنوان "دراسة دافع القائد الملهم على مشاركة الموظفين".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدافع الملهم (القائد) ومشاركة الموظف في المنظمات الصناعية الإسبانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركات الصناعية الإسبانية، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١٦٨ فرداً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن أداء وتميز المؤسسات يتأثر بشكل مباشر بقائد ملهم من خلال تعزيز الابتكار وإلهام الموظفين وتحفيزهم، وبالتالي تحسين التعلم التنظيمي. وقد أوصت الدراسة أنه يجب أن تركز الشركات الإسبانية على إشراك القوى العاملة بطريقة تعزز بيئة التعلم، والتنمية الفردية، والفعالية والنتائج في تحقيق أهدافها التي تسعى لها.

دراسة كاردانو (2019) Qardaku. بعنوان "تأثير المعلمين الكاريزماتيين (الملمهين) في بناء علاقات إيجابية مع طلابهم".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات المعلم الملمه في بناء العلاقات الإيجابية مع الطلبة في المدارس الألبانية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة طلبة المدارس الثانوية في ألبانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١٢٠ معلماً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن المعلمون الملمهون يعطون العديد من المزايا لبناء علاقات إيجابية مع جميع الطلاب والحفاظ عليها، وهذا لا يختلف عن الجنس أو قطاع المدرسة أو المرحلة المهنية التي كانوا فيها معلمين ملمهين، كما تبين أن هؤلاء المعلمون متعاطفون، ويفهمون طلابهم، ويستجيبون لاحتياجاتهم، ويعززون الاحترام والتعاطف المتبادل، ويكيفون الدروس مع احتياجات الطلاب الفردية ووجد أيضاً أن علاقاتهم مع الطلاب ديناميكية وأنهم يستثمرون بشكل كبير في هذه العلاقات. وقد أوصت الدراسة بقيام المعلمون ذوو الكاريزما (الملمهون) بتتمة علاقات إيجابية مع طلابهم مما يسهم في تطوير التدريس.

دراسة سميث وآخرون (2018) Smith et al., بعنوان "مناقشة اتصالات القائد الملمه في سياق رياضة النخبة".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإلهام لدى قائد الفريق الرياضي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة قادة فرق رياضة الرجبي الحاصلة على تصنيف النخبة في بريطانيا، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٢٠ قائد فريق، وقد تم جمع بياناتهم من خلال المقابلة. وقد أظهرت الدراسة أن القائد الملمه يمتلك ستة متطلبات رئيسية وهي الخطاب الملمه، وتعزيز حالة الضعف، وخلق الفخر والوحدة داخل الفريق، والاتصال الفعال، وطلاقة الكلام، كما تبين أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على لاعبي الفريق. وقد أوصت الدراسة بتعزيز هذه المتطلبات والسمات لدى قادة الفرق الرياضية ودعمها بالوسائل والطرق المناسبة.

دراسة بوجومجيت وآخرون (2018) Poojomjit et al., بعنوان "مؤشرات القيادة الملمه لمديري المدارس الابتدائية: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مؤشرات القيادة الملمه لدى مدراء المدارس الابتدائية في تايلاند، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الابتدائية في تايلاند، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ٦٦٠ مديراً ومديرة، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن متطلبات القيادة الملمه متوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلاند متوفرة بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مؤشرات القيادة الملمه لدى مديري المدارس وعقد دورات وورش عمل تدريبية لتعزيزها لديهم بشكل مستمر.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة من حيث تناولها لموضوع القيادة الملهمة مع بعض الدراسات مثل دراسة الفرائي (٢٠٢٠)، ودراسة دحام وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة كمونة وآخرون (٢٠١٩)، ودراسة الحلبي (٢٠١٧)، ودراسة الرميدي (٢٠١٦)، ودراسة كاردكو (Qardaku 2019)، ودراسة بوجومجيت وآخرون (Poojomjit et al., 2018).

وتهدف الدراسة الحالية إلى تعرف دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، حيث أن المؤسسات التعليمية اليوم لكي تتمكن من تقديم خدماتها التعليمية بكفاءة وفاعلية، فإنه يجب عليها تبني الأساليب والأنماط الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية والإمكانات اللازمة التي تعد أداة في يد المؤسسات التعليمية نحو تحسين أدائها.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها أتاحت للباحثة العديد من أوجه الاستفادة، حيث استفادت منها في تبرير مشكلة الدراسة التي تناولها الباحثة في دراستها، وإعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، كما مكنت الدراسات السابقة الباحثة من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يعد من أنسب المناهج الدراسية مثل هذا الموضوع كونه يفيد في رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الحالية وتحليل المادة التي تم تجميعها، لاستخلاص الدلالات التي توصلت إليها الدراسة (عدس، ٢٠١٦، ص١٢).


مجتمع الدراسة والعينة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من كافة مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض والذين يبلغ عددهم (١٧٥) مدير ومديرة، بناءً على إحصائية مكتب مساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمدينة الرياض، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، لذا قررت الباحثة اختيار مجتمع الدراسة ككل ليصبح عينة للدراسة الحالية أي اتبعت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وبالتالي طبقت هذه الدراسة على عينة يبلغ قوامها عدد (١٧٥) مدير ومديرة من مدرء ومديرات المدارس بمدينة الرياض وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/هـ ١٤٤٣م.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وقد تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين وهما، المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض وتكون من ١٥ فقرة، بينما المحور الثاني: مستوى تحسين العملية التعليمية وتكون من ١٥ فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات العينة (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جداً) كما هو موضح في الجدول التالي (١):

جدول (١) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

| | | | | | |
|---|-------|--------|-------|------------|-----------|
|  | | | | | الاستجابة |
| عالية جداً | عالية | متوسطة | ضعيفة | ضعيفة جداً | |
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | الدرجة |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) المحك المعتمد في الدراسة

| درجة الموافقة | المتوسط الحسابي |
|---------------|-------------------------|
| ضعيفة جداً | من ١ إلى أقل من ١.٨٠ |
| ضعيفة | من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ |
| متوسطة | من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ |
| عالية | من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ |
| عالية جداً | من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠ |

المصدر: (البحراوي، ٢٠١٨، ص ١٥)

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة عرضتها الباحثة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٠) متخصصاً في تخصصات أصول التربية والإدارة التعليمية والتخطيط التربوي والمناهج بالجامعات السعودية، وقد قامت الباحثة بجمع ملاحظات المحكمين، حيث حذف بعض الفقرات وعدل البعض، للتصبح بصورها النهائية ٣٠ فقرة، كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمتها (٠.٩١٢) وتعدّ هذه النسبة مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) واستخدمه الباحثة لحساب ثبات الاستبانة والعلاقة بين محاور الدراسة.

إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟
للإجابة على السؤال الأول تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٢) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجات لإجابات أفراد العينة
الاستبانة لفقرات (درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض) ،

مرتبة تنازلياً

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|----|--|---------------|-------------------|--------|---------------|
| 4 | تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال مواكبتها لكل جديد في مجال العمل. | 4.38 | 0.72 | 1 | عالية جداً |
| 5 | تمتلك إدارة المدرسة رؤية واضحة في الإدارة تستند إلى فلسفة محددة. | 4.37 | 0.76 | 2 | عالية جداً |
| 1 | تتقبل إدارة المدرسة ملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل. | 4.35 | 0.71 | 3 | عالية جداً |
| 6 | تعتبر إدارة المدرسة قنوة في سلوكها وأفعالها. | 4.30 | 0.79 | 4 | عالية جداً |
| 2 | يتم ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من قبل إدارة المدرسة. | 4.29 | 0.77 | 5 | عالية جداً |
| 3 | تشارك إدارة المدرسة في صياغة أهداف المدرسة كافة الأطراف والمسؤولة عن تحقيقها. | 4.25 | 0.75 | 6 | عالية جداً |
| 14 | توفر إدارة المدرسة آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً. | 4.22 | 0.74 | 7 | عالية جداً |
| 7 | تهتم إدارة المدرسة بصياغة خطط استراتيجية بديلة تماشياً مع التغيرات البيئية المتوقعة. | 4.19 | 0.91 | 8 | عالية |
| 15 | تؤمن إدارة المدرسة بقدرات المعلمين وخبراتهم. | 4.17 | 0.82 | 9 | عالية |
| 9 | تضع إدارة المدرسة استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة. | 4.15 | 0.87 | 10 | عالية |
| 12 | تشارك إدارة المدرسة المعلمين في عملية صنع القرار. | 4.14 | 0.88 | 11 | عالية |
| 11 | تهيئ إدارة المدرسة مناخاً يتيح للمعلمين إنجاز أعمالهم بسهولة. | 4.12 | 0.83 | 12 | عالية |
| 8 | تهتم إدارة المدرسة بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا. | 4.11 | 0.91 | 13 | عالية |
| 10 | تتناقش إدارة المدرسة مع المعلمين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية. | 4.10 | 0.77 | 14 | عالية |
| 13 | تشجع إدارة المدرسة المعلمين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم. | 4.09 | 0.79 | 15 | عالية |
| | المتوسط الكلي | ٤.١٤ | ٠.٧١ | - | عالية |

يوضح الجدول (٣) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧١)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٤.٠٩ - ٤.٣٨)، وانحرافات معيارية بين (٠.٧٩ - ٠.٧٢)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (٤) والتي تنص على "تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (٥) والتي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة رؤية واضحة في الإدارة تستند إلى فلسفة محددة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١) والتي تنص على "تتقبل إدارة المدرسة ملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٧١)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة المعلمين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم"، بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وبدرجة استخدام "عالية".

السؤال الثاني: ما مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثاني تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من ١٥ فقرة، حيث يوضح الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجات لإجابات أفراد العينة لفقرات محور (مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض)، مرتبة تنازلياً

| م | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|----|--|---------------|-------------------|--------|---------------|
| ١٤ | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حضور الدورات التدريبية. | 4.35 | 0.83 | 1 | عالية جداً |
| ١٣ | تناقش إدارة المدرسة مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية. | 4.34 | 0.85 | 2 | عالية جداً |
| ١٢ | تشجع إدارة المدرسة إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين. | 4.33 | 1.05 | 3 | عالية جداً |
| ١١ | تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إعداد الدروس النموذجية. | 4.29 | 0.99 | 4 | عالية جداً |
| ١٠ | تزرور إدارة المدرسة المعلمين في الفصول بانتظام. | 4.25 | 0.84 | 5 | عالية جداً |
| ١٥ | تتابع إدارة المدرسة التحصيل الدراسي للطلبة. | 4.20 | 0.90 | 6 | عالية جداً |
| ٩ | تشرف إدارة المدرسة على تنظيم البرامج والأنشطة الطلابية. | 4.15 | 1.96 | 7 | عالية |
| ٧ | تشرف إدارة المدرسة على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة. | 4.12 | 0.78 | 8 | عالية |
| ٦ | تشجع إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية. | 4.05 | 1.17 | 9 | عالية |
| ٥ | توفر إدارة المدرسة الجو المدرسي المناسب للطلبة. | 3.99 | 0.12 | 10 | عالية |
| ٨ | تبلغ إدارة المدرسة المعلمين بالمستجدات التي تطرأ على المناهج كل في تخصصه. | 3.88 | 0.86 | 11 | عالية |
| ١ | تشجع إدارة المدرسة على ممارسة الأنشطة اللاصفية المصاحبة للمنهج. | 3.69 | 1.73 | 12 | عالية |
| ٤ | تتابع إدارة المدرسة مراحل تنفيذ المنهج. | 3.66 | 0.71 | 13 | عالية |
| ٣ | تناقش إدارة المدرسة المعلمين في خططهم السنوية في توزيع المنهج وتحقيقه. | 3.65 | 1.26 | 14 | عالية |
| ٢ | توفر إدارة المدرسة الوسائل التعليمية اللازمة والمختبرات التي تسهل فهم الطلبة للمنهج. | 3.62 | 1.21 | 15 | عالية |
| | المتوسط الكلي | ٤.٣٥ | ٠.٨٨ | - | عالية جداً |

يوضح الجدول (٤) أن مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض كان عالياً جداً، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (٣.٦٢ - ٤.٣٥)، وانحرافات معيارية بين (٠.٨٣ - ١.٢١)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (١٤) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حضور الدورات التدريبية"، بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وبدرجة "عالية جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (١٣) والتي تنص على "تناقش إدارة المدرسة مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وبدرجة "عالية جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (١٢) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٥)، وبدرجة "عالية جداً"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توفر إدارة المدرسة الوسائل التعليمية اللازمة والمختبرات التي تسهل فهم الطلبة للمنهج"، بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.٢١)، وبدرجة "عالية".

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثالث تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية، والنتائج موضحة في جدول (٥).

جدول (٥): معامل الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية

| | | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| تحسين العملية التعليمية | | القيادة الملهمة |
| 0.841 | معامل الارتباط | |
| <0.001 | القيمة الاحتمالية (Sig) | |

تبين من النتائج الواردة في جدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية يساوي ٠.٨٤١ والقيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٠٠١، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

خلاصة نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. جاءت درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧١).
٢. بلغ مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨).
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض بلغت (٠.٨٤١).

التصور المقترح

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى تصور مقترح من خلال ما يأتي:

١. تعزيز اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفات مقيّمات، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين والمعلمات نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
٢. تطوير اهتمام الإدارة المدرسية بإقامة لقاءات مفتوحة مع الطلاب والطالبات ومناقشة شؤونهم والمشكلات التي يتعرضون لها، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
٣. زيادة حرص الإدارة المدرسية على تشجيع المعلمين والمعلمات على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تقييم وتطوير المنهج والكتب المدرسية، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
٤. زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري ومديرات المدارس، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، والتعديلات التي تطرأ على المناهج وطرق التدريس، حتى يواكبوا التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم.
٥. اهتمام مديري ومديرات المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، زينب عبد النبي. (٢٠١٦). ضمان جودة التعليم المفتوح مدخلا لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٣٢ (٣٢)، ١٦٣-٢٠٦.
- البارودي، منال. (٢٠١٩). علم استشراف المستقبل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البحراوي، سيد (٢٠١٨). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج. مصر: دار المصري للنشر والتوزيع.
- بدير، المتولي إسماعيل (٢٠١٨م). التعليم وعلاقته بالتنمية البشرية المستدامة (خبرات عالمية ودروس مستفادة). مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٧ (٢)، ١٤٩-٢٠٥.
- الحلبي، محمود (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطن الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- حياتي، الطيب أحمد المصطفى. (٢٠١٦م). التعليم من أجل التنمية المستدامة. المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، ١٧ (٣٣)، ٢٠٧-٢١٨.
- دحام، دحام وعطية، طارق وخضر، رعد (٢٠١٩). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، ٢٨ (١)، ٥١٧-٥٣٤.
- الرميدي، بسام (٢٠١٦). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهمك التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣ (١)، ٣٤٠-٣٥٧.
- سرحان، سليمان. (٢٠١٨). القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، محمود. (٢٠٢١). أزمة جائحة كورونا (COVID-19) وإشكاليات التعليم عن بعد تحديات ومتطلبات. مجلة جامعة سوهاج، ١ (٨٣)، ٢-١٧.
- عدس، عبدالرحمن. (٢٠١٦). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- علي، عالية. (٢٠١٩). أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الفراني، سوزان محمد. (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- فروانة، أشرف. (٢٠١٥). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء الإدارية المدرسية دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الکرد، ضياء أحمد (٢٠١٨م). الدور المأمول من الجامعات الفلسطينية في تعزيز التنمية المستدامة. مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بجامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كمونة، كامل، ومهدي. (٢٠١٩). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. مجلة كلية التربية، ١٢(٦)، ٢٥-٤٨.
- اللوحي، سمير. (٢٠١٦). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- منصور، أحمد إبراهيم (٢٠١٥م). تكنولوجيا التعليم. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Hasija, K. G., Hyde, A. M., & Kushwaha, V. S. (2019). A Study Of Inspirational Motivation By Leader On Employee Engagement. *International Bulletin Of Management And Economics*, 1(1), 109-119.
- 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.
- Qardaku, N. G. (2019). The Impact Of Charismatic (Inspirational) Teachers In Building Positive Relationships With Their Students. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 4(3), 7-12.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating Inspirational Leader Communication In An Elite Team Sport Context. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S. A. (2017). The Neuroscience Of Inspirational Leadership: The Importance Of Collective-Oriented Language And Shared Group Membership. *Journal Of Management*, 43(7), 2168-2194.
- Garton, E. (2017). How To Be An Inspiring Leader. *Harvard Business Review*, April, 25.
- Jain, A. K. (2012). Does Emotional Intelligence Predict Impression Management?. *Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 16(2), 1-10.

- Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable Leadership Attributes Are Preferentially Associated With Women: A Quantitative Study Of Gender And Leadership Roles In The Australian Workforce. *Australian Journal Of Management*, 44(1), 32-49.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership And Neuroscience: Can We Revolutionize The Way That Inspirational Leaders Are Identified And Developed?. *Academy Of Management Perspectives*, 25(1), 60-74.
- Munna, A.S. & Kalam, A. (2021). Teaching And Learning Process To Enhance Teaching Effectiveness: A Literature Review. *International Journal Of Humanities And Innovation (IJHI)*, 4 (1), 1-4.
- Ivanovna, M.L. & Sabirjanovich, K, A. (2017). Managing Educational Process In University Based On Database Management System. *Advances In Economics, Business And Management Research*, 38 (1), 443-450.
- Babalola, J. (2010). Quality Assurance In Education: Input, Process And Output. *Nigerian Association For Educational Administration And Planning*, 12(5), 281-298.
- Ntawiha, P. (2016). Educational Inputs And Their Implications For Output In Public Secondary Schools In Nyarugenge And Nyamasheke Districts Rwanda. PHD Thesis, Kenyatta University.

- Lyazat, I. Takhir, M. Irina, M. Kuandyk, B. Venera, Y. And Saira, R. (2018). Mechanisms On Improving The Education System Quality In The Republic Of Kazakhstan. Journal Of Intellectual Disability – Diagnosis And Treatment, 6 (1), 119–124.
- Khlaif, Z. N., Salha, S., Affouneh, S., Rashed, H., & Elkimishy, L. A. (2021). The Covid-19 Epidemic: Teachers' Responses To School Closure In Developing Countries. Technology, Pedagogy And Education, 30(1), 95–109.