



مجلة كلية التربية



تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمه بحث مستل من رسالة دكتوراه

اعداد

ريهام عبد الحميد وصفى فايد

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.م.د/ وفاء مجيد الملاحي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة

مستخلص

هدف البحث عرض الأسس النظرية للأداء الإداري بالإدارات التعليمية، التعرف على مدخل القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية، الوصول إلى متطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة؛ استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات التي تناولت مدخل القيادة الملهمة والأداء الإداري في الإدارة التعليمية، والخروج منها بمتطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة؛ وتوصل البحث لمتطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية مدخل القيادة الملهمة ومنها: تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم فيما يتعلق بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، وذلك من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية، تعزيز نشر ثقافة القيادة الملهمة والعمل على إشراك العاملين بالإدارات التعليمية في طرح الأفكار المبتكرة والابتعاد عن المخاوف عند تطبيقها، نشر وتعزيز ثقافة الشغف لدى العاملين بالإدارات التعليمية تجاه مهنتهم، من خلال الحوارات المهنية وإشراك المعلمين في عملية صناعة القرار، عقد دورات تدريبية للعاملين بالإدارات التعليمية في موضوع القيادة الملهمة ودورها في تحسين الأداء الإداري، عن طريق مشاركة الخبراء وتعاون الإدارات مع بعضها البعض.

الكلمات مفتاحية: القيادة الملهمة، الأداء الإداري، الإدارة التعليمية

Improving administrative performance in educational departments in light of the inspirational leadership approach**Abstract**

The research aims to present the theoretical foundations of administrative performance in educational administrations, identify the inspirational leadership approach in educational administrations, and reach the requirements for improving administrative performance in educational administrations in light of the inspirational leadership approach. The research used the descriptive analytical approach to analyze the literature that dealt with the inspirational leadership approach and administrative performance in educational administration, and to come out of it with the requirements for improving administrative performance in educational administrations in light of the inspirational leadership approach. The research reached the requirements for improving administrative performance in educational administrations using the inspirational leadership approach, including: enhancing the knowledge and skills of managers regarding inspirational leadership and its applications in the field of educational practices, through training programs, workshops and educational meetings, enhancing the dissemination of the culture of inspirational leadership and working to involve employees in educational administrations in presenting innovative ideas and avoiding fears when applying them, spreading and enhancing the culture of passion among employees in educational administrations towards their profession, through professional dialogues and involving teachers in the decision-making process, holding training courses for employees in educational administrations on the subject of inspirational leadership and its role in improving administrative performance, through the participation of experts and cooperation between departments with each other.

Keywords: Inspirational leadership, administrative performance, educational administration

مقدمة

تعيش المؤسسات التعليمية في تطورات متسارعة بسبب الانفجار المعرفي الهائل وتطور تقنية المعلومات والاتصالات، حي أن الطرق التقليدية في إدارة هذه المؤسسات لم تعد كافية للحفاظ على الريادة والصدارة في مجال العمل، فأصبح من الضروري تبني مداخل إدارية جديدة قائمة على الإبداع والابتكار وتبني المفاهيم العصرية المتعلقة بمهارات القيادة.

وتوجد عديد 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 الصحية 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 دائما بكافة الجوانب الأساسية في المنظمة لتحقيق الإنجاز الأفضل وفي حدود الوقت المتاح (علي، ٢٠١٩، ٢٤)

كما تأتي القيادة الملهمة ضمن أنواع القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها؛ إذ تستمد اسمها من كلمة الإلهام، أي القوة التي يصعب تفسيرها بوضوح وتصعب رؤيتها بالعين المجردة. فهي تكتسب اسمها من شخصية القائد وما يمتلكه من سمات ذاتية ملهمة للآخرين، تجعله في أعينهم الشخص المميز ذا الأفكار النيرة الساحرة، التي تحل العقد وتثير في العاملين حب العمل والسعي إلى ديمومة العلاقة مع قائدهم الملهم، بحيث تؤثر فيهم بصورة كبيرة جدا من حيث الأداء والولاء إلى درجة الانبهار بأفكاره، وتؤثر كذلك في مجموعة القوى التنظيمية الحاكمة على مستوى الإدارة

العليا في المدرسة والإدارة الصفية، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي (خطابية و العبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٣٤٧).

وتهتم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة بتحسين الأداء الإداري، باعتباره العنصر المحرك للمنظمة، والذي يمكن من خلاله التأثير في جودة مخرجاتها، مع اختلاف مستوى وطبيعة المدخلات المتاحة، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة والفاعلية، وقد أصبح تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية مطلباً أساسياً، مما يتطلب معه العمل الجاد على تحسين الإداري للعاملين عامة والمديرين خاصة.

ويمثل تحسين الأداء الإداري لمدير المؤسسة التعليمية إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي لأن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على أداء إدارة المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المؤسسة التعليمية وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (مجاهد و عناني، ٢٠١٣، ٣٩).

مشكلة البحث

تُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وتعد القيادة الكفؤة إحدى الميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة. فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل، إذ أنها متأثرة بالبيئة التي تعمل فيها وتؤثر فيها، ويتفق التربويون على أهمية السلوك القيادي للمدير في تحقيق أهدافه وغاياته، وتسيير العملية

التعليمية-التعلمية؛ فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز العاملين، وتهيئة جميع الظروف لتساعدتهم في تحقيق نموهم مهنيًا وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه. كما تفرض المستجدات العصرية على القيادات الإدارية وجوب تعدد المهارات والقدرة على التعلم الذاتي والاندماج مع الموظفين والمدرسين وإيضاح الحقائق ووضع الأهداف والمبررات والقابلية لإعادة التأهيل والتدريب لعدة مرات في حياتهم الوظيفية والأخذ بالنظريات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة المدرسية، فمع الاهتمام بالمواطن من قبل وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية التربوية وجوانبها، ومع الأخذ بأساليب الحديثة العلمية ومنها إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى الأداء سيرتفع وستكون الإدارة المدرسية ليست إدارة بالخبرة فقط ولكنها إدارة علمية تعتمد على أسس علمية وعلى أسس نظرية وفلسفية.

وتعمل القيادة الملهمة على تحفيز وتأهيل وتطوير الموارد البشرية والمادية، وزيادة الفعالية والكفاءة في الأداء وتحقيق الأهداف والغايات المحددة، مما يدعم الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.

وتواجه الإدارات التعليمية عديد من التحديات نظراً للمتغيرات الكبيرة التي طرأت عليها، 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

وأظهرت دراسة (أبوغالي، ٢٠١٩) ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بممارسات القيادة الملهمة لما لها من مساهمة في التغيير الإيجابي داخل المؤسسة والمجتمع ككل، وضرورة تبني نوع القيادة الملهمة في العمل للحصول

على قيادة إنسانية عالية الأداء، بالإضافة لتهيئة المناخ الملائم للعاملين للحصول على مخرجات أفضل وتحقيق نتائج عالية.

كما أوصت دراسة (الفراني، ٢٠٢٠) التحفيز المستمر من قبل القيادات الملهمة للعاملين، وتعريفهم بالتحديات ليكونوا قادرين على التكيف واليقظة للتغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وإطلاق العنان لهم لمواجهتها، بالإضافة لإنشاء حاضنة للإبداع والتميز، لتشجيع العاملين لتقديم ابتكارات جديدة وأفكار ريادية تصل إلى العالمية، ودراسة القيادات لسلوكيات العاملين والتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيق نمط القيادة الملهمة.

وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بتطوير أدائها في المجالات المختلفة في ظل المداخل الإدارية الحديثة لتوفير معلومات حول مدى فاعلية المؤسسة لتحديد احتمالات أدائها وتحديد المخرجات المستقبلية للمؤسسة التعليمية ذاتها والنظام التعليمي ككل.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١) ما الأسس النظرية للأداء الإداري بالإدارات التعليمية؟
- ٢) ما مدخل القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية؟
- ٣) ما متطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة؟

أهداف البحث

- ١) عرض الأسس النظرية للأداء الإداري بالإدارات التعليمية.
- ٢) التعرف على مدخل القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية.
- ٣) الوصول إلى متطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة.

أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة الملهمة وأثرها الفاعل في تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ، وتوضح تلك الأهمية فيما يلي:

١) تُستمد أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث يعتبر موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال كما أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.

٢) ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها لدى الموظفين وهو الأداء الإداري للإدارات التعليمية بما يسهم في تنمية قدرات العاملين بها.

٣) يمكن أن تفيد الدراسة في إسهام نمط القيادة الملهم لتحديد مواطن الضعف والقصور في متطلبات تحسين الأداء الإداري في الإدارات التعليمية، بما يسهم في تطوير وتعزيز الإدارة التعليمية الحديثة.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات التي تناولت مدخل القيادة الملهمة والأداء الإداري في الإدارة التعليمية، والخروج منها بمتطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة.

مصطلحات البحث

أ) القيادة الملهمة :Inspirational Leadership

تعرف جويس (Joyce, 2011, P.3) القيادة الملهمة على أنها نوع من القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر فيه الإرادة والعزيمة التي تدعه يفكر في أتباعه أو مرؤوسيه ويجعلهم نصب عينيه قبل التفكير في نفسه، وأن توافر هذه الإرادة تجعله قادر على توجيههم للعمل والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ والمرونة للتغيير إذا اقتضت الحاجة.

وتعرف القيادة الملهمة إجرائيًا بأنها قيادة الآخرين نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ به وتحفيز الموظفين لتطوير قدراتهم الذاتية والوظيفية، كما تعتبر وسيط للإبداع والابتكار، وتتمثل أبعاد القيادة الملهمة بـ (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين، التعامل مع الفشل)

ب) الأداء الإداري :Administrative Performance

يعرف الأداء الإداري أنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي يبذلها مدير المؤسسة التعليمية، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت

المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة، وفق معايير ومؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها من ضمان استمرار تحقيق ذلك (سليمان، ٢٠١٩، ١٧٩).

دراسات سابقة

(١) دراسة (Songklin., Jedaman., Phosing., Sawadpong.,)

(Datkawinlerd., Udompan & Khenaphoom, 2021) بعنوان:

القيادة الملهمة المستدامة وإدارة المنظمات التعليمية في عصر العولمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القيادة الملهمة المستدامة في إدارة منظمة تعليمية في عصر العولمة. تم تجميع البيانات من خلال فيلم وثائقي ومقابلة واستبيان. القيادة الملهمة المستدامة تتألف من ٦ عوامل بما في ذلك الرؤية المشتركة والكفاءة الأساسية وتنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية الجيدة والأخلاق والقيم والتفكير الإبداعي، إلى ٤٥ مؤشراً. تم تحليل جميع العوامل بنسبة ٦٠.٠٠٣ في التباين الإجمالي. كانت الاقتراحات هي وجود رؤية واستراتيجية وأهداف واضحة، وخلق مهمة مستدامة للشركات، وخلق ثقافة ومناخ يعزز العمل، واستخدام الابتكار وتكنولوجيا الاتصالات للتعليم.

(٢) دراسة (Ezet., Mohamed., & Hassan, 2022) بعنوان: الأداء الإداري

لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ " دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الأداء الإداري للقيادات في الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، ومعرفة واقع الأداء الإداري، والكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه القيادات في الإدارات التعليمية، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومجالات الضعف ومعالجتها، ومن ثم محاولة تطوير هذا الأداء. كما تناولت الدراسة تحليل

مفهوم الأداء الإداري، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات في الإدارات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة مقسمة إلى ثمانية أبعاد (القيادة الإدارية، التخطيط والتنظيم، التنمية المهنية، اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التفويض، التمكين الإداري)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عشوائية. من مديري المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام والعاملين بالإدارات التعليمية وبعض مديري المدارس ووكلائهم وبعض المعلمين ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، حيث تم اختيار (٤١) مدرسة من أصل (٣٩٠) مدرسة بنسبة لا تقل عن ١٠% من إجمالي ثلاث مدارس بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وأبرزها أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة ككل قد تحققت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد، بالرغم مما قد يوجد من تباين طفيف بينها، حيث تراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد المختلفة في الاستبانة بين (١.٦٥) و(١.٧٨)، وبلغت نسبة التحقق على الاستبانة ٥٧.٠٧%.

٣) دراسة (كيلاني، ٢٠٢٢) بعنوان: دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض

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) مديرا 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.

٤) دراسة (محمد، ٢٠٢٢) بعنوان: متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات التعليمية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي

هدفت إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا في ضوء تطبيق الذكاء الاستراتيجي من خلال الكشف عن واقع ودرجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات التعليمية، وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والحقائق، والتي تضمنت الأبعاد الستة للذكاء الاستراتيجي (استشراف المستقبل، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظومي، التحفيز والتمكين، الشراكة الاستراتيجية، والإبداع الاستراتيجي) تم تطبيقها على عينة عشوائية من قيادات الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، بلغ عددهم (٣٣٨) فرداً، وبنسبة (٧٢%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: جاء متوسط شدة الاستجابة لإجمالي واقع ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجة (متوسطة) بنسبة (٠,٦٥)، في مقابل أهمية الأبعاد كمتطلب لتطوير الأداء بدرجة (عالية) بنسبة (٠,٩٩)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآثر كل من (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، وعدد الدورات التدريبية) نحو ممارسة أبعاد الذكاء

الإستراتيجي، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا.

٥) دراسة (أبوعويشة، ٢٠٢٣) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة

استهدفت الدراسة الحالية تطوير الأداء الإداري للعاملين بمديرية التربية والتعليم في محافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة، وذلك من خلال التعرف على أهم الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري وفقاً للأدبيات التربوية المعاصرة، ومحاولة تطبيق أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة المتمثلة في: الإدارة الإلكترونية، والشفافية، والتدوير الوظيفي، والرضا الوظيفي والتحفيز داخل المديرية، والكشف عن الوضع الراهن لمديرية التربية والتعليم بالسويس وأهم المشكلات الإدارية التي تعترض العاملين داخلها، وتحديد الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالمديرية على ضوء الاتجاهات المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٢٣٠) فرداً من: مديري عموم، ومديري إدارات، وإداريين بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس والإدارات التعليمية التابعة لها، وكان من أبرز نتائجها: مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتوظيف ما يُتاح من إمكانياتها في المديرية، إشراك كافة العاملين بالمديرية في عمليات صنع واتخاذ القرار، نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين والتعريف بأهميته وأهدافه، تشجيع العاملين والعمل على تحفيزهم معنوياً ومادياً.

٦)دراسة (Selvi, & Vakkil, 2023) بعنوان: الأداء الإداري لمديري المدارس
في برنامج المنح الدراسية الوطنية القائمة على الجدارة على مستوى المرحلة
الثانوية

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص الأداء الإداري لمديري المدارس في مخطط
المنح الدراسية الوطنية القائمة على الجدارة على مستوى المرحلة الثانوية. تتكون عينة
الدراسة من ٦٥ مدير مدرسة في منطقة سالم تامليل نادو. تم استخدام أسلوب أخذ
العينات العشوائية البسيطة لاختيار مديري المدارس لإجراء مسح وصفي وللدراسة
الحالية. قام الباحث بإنشاء أداة للأداء الإداري لمديري المدارس. تم تحليل البيانات
باستخدام التحليل الوصفي (المتوسط والانحراف المعياري) والتحليل التفاضلي (اختبار
"t" و "F") في الدراسة. يحتاج مدير المدرسة إلى النظر بعناية واهتمام في جميع الأمور
الإدارية وعليه ضمان إدارتها بشكل صحيح. إن تحسين جودة المدارس الثانوية يشمل
تطوير المعرفة بالمحتوى ومعرفة المعلم والقدرة على التواصل ومهارات إدارة الفصل
الدراسي وتحفيز المعلم وطرق التدريس وسياقات المدرسة وممارسات الفصل الدراسي
وتدريس المعلمين وهياكل المدرسة والمهارات ومواد التعلم والكتب المدرسية ومعدات
العلوم والمواد التعليمية والمرافق الأخرى ضرورية أيضًا. يجب أن يكون مدير المدرسة
مهتمًا بالتنوع والتحفيز وبيئة التعلم والموارد والتدريب للطلاب الموهوبين. تعد
امتحانات NMMS مفيدة اقتصاديًا وتزيد من تحصيلهم الأكاديمي للطلاب الناجحين.

٧)دراسة (حمور، ٢٠٢٣) بعنوان: رقمنة الإدارة التعليمية مدخل لتطوير الأداء الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط على ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة

استهدفت الدراسة رقمنة الإدارة التعليمية لتطوير الأداء الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط على ضوء خبرات بعض الدول (الصين - ماليزيا - الهند)، واستخلاص الدروس المستفادة من تلك الخبرات في جمهورية مصر العربية في ضوء الدراسة المقارنة، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن حيث تم تحليل ورصد واقع رقمنة الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر من خلال نتائج الدراسات الميدانية، ووصف خبرات دول المقارنة في تطبيق الرقمنة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: يواجه تطبيق رقمنة إدارة التعليم في مصر مجموعة من المشكلات، وهي مشكلة ضعف البنية التحتية، ومشكلة نقص كفاءة الإداريين التكنولوجية، ومشكلة التمويل، ومشكلة أمن المعلومات، الدروس المستفادة من خبرة كل من الصين وماليزيا والهند في علاج مشكلات رقمنة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في مصر، ومنها: العمل على إنشاء نظام حديث لإدارة التعليم والاستفادة من التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات التعليمية وتطوير البنية التحتية، عمل منصة خدمات وطنية لإدارة التعليم والموارد التعليمية وتوفير الإنترنت وبناء البنية التحتية اللازمة، عمل برامج لتدريب وتوظيف المواهب من الموظفين لتحسين إمكاناتهم وقدراتهم ولمواكبة التطورات الحديثة في أداء المهام، أن تقوم الحكومة ببرامج لإعادة تشكيل المهارات مرة أخرى بما يتناسب مع العصر الرقمي من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى، أن تشارك الأحزاب والمنظمات الأهلية والمجتمعية في تمويل مشاريع الرقمنة مع الحكومة المركزية.

٨)دراسة (عيسى، ٢٠٢٣) بعنوان: واقع الاداء الادارى للقيادات بالادارة التعليمية وسبل تطويره : دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى قياس واقع الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، ومعرفة الأداء الإداري ، والكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه القيادات بالإدارات التعليمية، وتحديد نواحي القوة وتعزيزها، ونواحي الضعف وعلاجها، ثم محاولة تطوير هذا الأداء، كما تناولت الدراسة تحليل مفهوم الأداء الإداري ثم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، وتو تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بالإدارات التعليمية وبعض مديري المدارس، ووكلائهم وبعض المعلمين والمعلمات ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ، حيث تم اختيار (٤١) مدرسة من أصل (٣٩٠) مدرسة بنسبة لا تقل عن ١٠% من إجمالي مدارس ثلاث إدارات تعليمية بمحافظة كفر الشيخ، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة مجملة كانت تتحقق بدرجة متوسطة بالنسبة لكل الأبعاد، على الرغم مما قد يوجد من تفاوت بسيط بينها، حيث تراوح الوزن النسبي لإجمالي عبارات الأبعاد المختلفة بالاستبانة ما بين (١,٦٥) و (١,٧٨) كما بلغت نسبة التحقق على الاستبانة مجملة (٥٧.٠٧%).

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الملهمة والأداء الإداري بالإدارات التعليمية ومن خلال مناقشة وتحليل هذه الدراسات يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تناولت بعض من هذه الدراسات القيادة الملهمة كنمط قيادي وأكدت على أهمية القيادة الملهمة في تطوير وتحسين العمل بالمؤسسات بالنظر إلى أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة والعينة، يمكن استخلاص التالي:
- **من حيث الأهداف:** تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين استخدام مدخل القيادة الملهمة في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وبين السعي نحو تحسين الأداء الإداري للمؤسسة باستخدام طرق مختلفة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في سعيها نحو تحسين الأداء الإداري للمؤسسة في ضوء مدخل القيادة الملهمة.
- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي.
- يتضح من عرض الدراسات السابقة قلة الدراسات خاصة الدراسات العربية التي تناولت القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية وبخاصة في مرحلة التعليم قبل الجامعي.
- هذا وقد استفادت الباحثة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الخطوات (الاطلاع على منهج البحث المتبع والأدوات المستخدمة في كل دراسة

والعينة المستهدفة والاطلاع على نتائج البحث والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات).

وفيما يلي عرض لمحاور الدراسة النظرية

المحور الأول: الأسس النظرية للأداء الإداري بالإدارات التعليمية

أولاً: مفهوم الأداء

الأداء تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (الفروخ، ٢٠١٠، ٤٤)

ويعرف الأداء على أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، أو أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهود التي ترتبط بوظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة (مخلوف، ٢٠١٧، ٤٤٢).

ويعرف الداء الإداري بأنه مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة التي يقوم بها أفراد الإدارة المدرسية لتحقيق الأغراض التربوية المقصودة (مجاهد وعناني، ٢٠١١، ١١٢)

أما تطوير الأداء فهو عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشكلات الإدارية (مشهور، ٢٠١٠، ٤٦).

ويرى (حمود و اللوزي، ٢٠١٧، ١٥٢) أن من أهداف تطوير الأداء ما يلي:

- (١) **تطوير الأداء:** من خلال معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسعي لممارسة سبل التطوير المناسبة في المجالات التي يشعر العاملون فيها بالضعف، وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها.
- (٢) **تخطيط الموارد البشرية:** من خلال الحاجات الفعلية لربط الحاجة المستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة مع السياسات التنظيمية، بدءاً من استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها، وصولاً إلى تطويرها واستثمارها بفاعلية.
- (٣) **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدّها:** حتى يمكن تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تطوير أداء العاملين بالمؤسسة.
- (٤) **إنجاز عملية النقل والترقية:** وذلك بعد التعرف على قدرات العاملين، وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم، وتتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.
- (٥) **قياس نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** من خلال الاعتماد على الجهد الفعلي المبذول من قبل العاملين.

ثانياً: معايير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية

توجد عدة معايير للأداء الإداري تمثل بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها مدير المؤسسة التعليمية والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء الإداري بصفة مستمرة للتعرف على التغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب (النسور، ٢٠١٤، ٨٠).

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي (أبوالنصر، ٢٠١٢، ٦٥):

أ) الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة بحيث تعبر عن مستوى أداء العمل وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإلتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة.

ب) الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم ومكانتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء.

ج) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للبديد أو التعويض، لابد من استغلال الوقت الاستغلال الصحيح.

د) الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان الخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام.

متطلبات تطوير أداء الإدارة التعليمية

هناك مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تفيد في تطوير أداء الإدارة

التعليمية منها ما يلي (زهران، ٢٠١٥، ٤٠٧):

- تحديد المهام والمسؤوليات الحالية للوظيفة.
- تنمية كفاءة العاملين.
- تحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة التعزيز والتجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك والمخرجات التي يتم إنجازها.
- تحديد حجم العمل بما يتلاءم مع قدرات العاملين.
- الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الأهداف.
- متابعة الأداء أثناء العمل.
- تقويم أداء العاملين بصفة مستمرة.

كما يتطلب تجويد الأداء ضرورة توافر العناصر التالية (السلمي، ٢٠٠٠، صفحة ٢٥):

- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الفعالة.
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة أهداف ومستويات الجودة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات الجيدة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعدات وغيرها من موارد يتطلبها الأداء الفعال داخل العمل، وحفز وتنمية اهتمامات المدير بالعمل.
- إعادة تخطيط الأداء وإعادة تصميم العمل.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- تحسين مكان العمل وتطوير ثقافة المنظمة.

معوقات تطوير أداء الإدارة التعليمية

هناك كثير من المعوقات الإدارية والفنية التي تواجهها القيادات الإدارية وتحد من فاعليتها وكفاءتها فصل تحول دون أداء القيادات التربوية لأدوارها على الوجه الأكمل منها مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطلاب، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالإدارة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية. وعرض (الزهيري، السنافي، عطا، و محمود، ٢٠١٩، ٢٠٥ - ٢٠٦) تلك المعوقات

في:

أ) **المعوقات الفنية:** ويقصد بها المعوقات المرتبطة بالعملية التعليمية وتشمل:

١. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والذي يعزى لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية مما يؤثر على فاعلية المؤسسة التعليمية ومخرجاتها بشكل سلبي يجر اللوم والنقد من أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في الإدارة التعليمية، إن هذا

الانخفاض يعيق القيام بالأنشطة التعليمية ويستنفذ القصة الكبيرة من جهد المدير ووقته في معالجة تلك السلبات وتجاوز العثرات.

٢. النقص في إعداد المعلمين المهني ومستوى تأهيلهم، مما يضطر المدير للاستعانة لغير المتخصصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق المدير ب مؤهلاتهم وقدراتهم بأعباء إضافية تتأثر أدائهم بشكل سلبي.

٣. تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.

٤. افتقار المؤسسة التعليمية للخدمات الطلابية الأساسية مثل الإرشاد والصحة المدرسية.

٥. ضعف المهارات الإدارية والكفايات الإشرافية للمديرين، مما يؤثر سلبا على ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

(ب) **المعوقات الإدارية:** ويقصد بها تلك المعوقات التي ترتبط بالجانب الإداري وتشمل:

١. عدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة للقيام بالمهام والمسؤوليات التي يجب أن يطلع بها مدير المؤسسة التعليمية ويرجع ذلك لقلعة موارد المحليات المادية التي تحول دون إيفائها بالالتزامات المادية تجاه المؤسسة التعليمية.

٢. عدم توافر الأبنية المدرسية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.

٣. ضعف الدراية الإدارية أو انعدامها لبعض وكلاء المدارس مما يقلل من عملية التفويض.

٤. توزيع الوقت متاح للمديرين إلى الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي الأعمال الروتينية على غالبية وقت المدير وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسدي والعصبي.

ج) المعوقات التنظيمية: ويقصد بها تلك المعوقات المرتبطة بالنظام التربوي للمدرسة ومنها:

١. المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في بيروقراطية العمل.

٢. غياب الدعم والحوافز لمدير المدارس من قبل السلطات التعليمية لما يخشاه بعض المسؤولين والزملاء من عدم ظهور قيادات شابة جديدة وإيجابية متحمسة وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من نفوذهم وسلطاتهم.

٣. تحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة خلل عدم توفر مدخلات العملية التعليمية.

٤. غياب النظرة إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها

دواعي تجويد الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية

يهدف تجويد الأداء الإداري كأحد جوانب الأداء الكلي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتجويد الأداء عملية مستمرة تنتج عن تحديد الفجوة بين الوضع الراهن للمؤسسة والرؤية المستقبلية لها، والتي تعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير، وتقاس تلك القوة الدافعة للتطوير من خلال كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحويل الموارد إلى منتجات، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف للتجاوب من مطالب البيئة المتسارعة حتى يمكنها أن تشغل مكانة متميزة بين المؤسسات الأخرى وتحقق أهدافها، وهناك العديد من الدواعي التي تحتم تجويد الأداء الإداري لمدير مدارس التعليم الفني منها (زهران، ٢٠١٥، صفحة ٤٠٥):

(١) التكنولوجيا والتقنيات الحديثة: فقد أدى استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة إلى ضرورة العمل على تجويد الأداء بتلك المؤسسات حتى يمكنهم التعامل مع هذه التكنولوجيا.

(٢) التدريب: يعتبر التدريب عملية مستمرة تستهدف تجهيز الفرد والجامعات لمعارف ومهارات وقدرات وأفكار، يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، وتحسين الأداء باستمرار.

(٣) المركزية والبيروقراطية في المؤسسات التعليمية: حيث تعاني بعض المؤسسات التعليمية من المركزية والبيروقراطية الإدارية بداخلها، مما يتطلب تجويد الأداء الإداري بها.

(٤) المتغيرات المتسارعة: وهذه المتغيرات سواء المجتمعية أو التعليمية أدت إلى تغير في القيم والمعايير، وذلك نتيجة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، مما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بأداء الفرد والعمل على تحسينه لمواكبة تلك المتغيرات المتسارعة.

(٥) الاتجاهات الحديثة في الإدارة: فمع تعدد وتنوع الاتجاهات الحديثة في الإدارة ظهرت عدة مداخل منها: الإدارة الإلكترونية، والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية وغيرها، مما دعا إلى ضرورة تجويد الأداء الإداري خاصة بالمؤسسات التعليمية.

مما سبق يظهر أن تجويد أداء مديري مدارس التعليم الفني يهدف إلى تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها إدارة المؤسسة للمستفيدين منها وتلبية الاحتياجات المتزايدة للتعليم.

المحور الثاني: مدخل القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية

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 جدًا 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 الصحية الملائمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ويتم ذلك بتوفير الظروف التنظيمية التي تحقق للعاملين الاستقرار والرفاهية مما يترتب عليه تفاعل إيجابي بينهم وبين مؤسساتهم والذي تبين أنه يتحقق من خلال وجود القيادة الملهمة الواعية المتمكنة والقوية، والقائد الملهم يفكر دائمًا بكافة الجوانب الأساسية في المؤسسة لتحقيق الإنجاز الأفضل وفي حدود الوقت متاح (علي، ٢٠١٩، ٢٤).

يقدم القادة الملهمون رؤية جماعية المنحى للمستقبل عبر الانخراط مع الهوية الجماعية وتقوية الأواصر بينهم وبين أتباعهم مع التركيز على دور الأتباع كعنصر أساسي في معادلة النجاح المستقبلي فضلاً عن كونهم يعتمدون على مبدأ "نحن" و "لنا" بدلاً من "أنا" لتشجيع أتباعهم على رؤية أنفسهم وتنمية الشعور لديهم بأن لهم مكانة كبيرة في المؤسسة وهم جزء أساسي من النجاحات المتحققة (Molenberghs, Prochilo, Steffens, Zacher, & Haslam, 2017, p. 2).

أولاً: مفهوم القيادة الملهمة

يعرف الإلهام لغوياً بأنه التأثير العميق "كالتأثير الديني" على العقل والروح، وهي بذلك تعني منح الحياة للفرد كما تشير صفة الإلهام الى الفعل او القوة التي يُمكن من خالها تحريك وتنشيط العقل وما يرافق ذلك من انفعالات جسدية (Saleh & Mabad, 2017, p. 50).

كما يعرف الإلهام بأنه حالة تحفيزية تؤثر في الأفراد وتدفعهم الى تحويل الأفكار وبلورتها إلى أفعال تخدم المنظمة. والإلهام سيكولوجياً يُعبر عن حالة شعورية تتولد داخل الفرد للقيام بإنجاز أفعال لا ينجزها الآخرون (Thrash, LeFew, Moldovan & Kieffaber, 2014, p. 1).

وتعرف القيادة الملهمة بأنها القيادة الملهمة بأنها القيادة التي تصنع المستقبل من خلال الرؤية المشتركة والقيم الواضحة والحماس والنمو وتقدير الآخرين مما ينتج عنه تحقيق النجاح المنشود. (Garrett & Frank, 2005, p. 17).

وتعرف القيادة الملهمة أيضاً بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتعلم من خلاله العاملون إلهام وتحفيز الآخرين، زيادة الإنتاجية والالتزام، إنشاء ثقافة تشجيع الابتكار (Harris & Barnes, 2006, p. 17).

يُمكن القول بأن مفهوم القيادة الملهمة يبتعد عن الأنانية ويركز على الجماعية والرؤية المشتركة ويتم ذلك من خلال بناء الثقة بين القائد والاتباع مما يؤدي الى توافق عالٍ ومشاركة فاعلة في اتخاذ القرار انطلاقاً من مبدأ ان رأي الجماعة أفضل من رأي شخص واحد (Luedi, 2022, p. 2).

والقيادة الملهمة تعني استخدام أساليب التأثير الفعالة والتواصلية بغية الوصول إلى التوقعات العالية للأفراد العاملين وإلهامهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة في المؤسسات التي يعملون فيها من خلال مواءمة الأهداف الفردية والتنظيمية

مما يجعل تحقيق الأهداف التنظيمية وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية حيث إن القيادة الملهمة ليست حالة ذهنية جامدة بل هي حالة يمكن تتميتها من خلال إيجاد بيئة تساعد على الإلهام (الجراح، ٢٠٢٣، ص. ٣٤٨).

وتعمل القيادة الملهمة على إثارة المرؤوسين والتحفيز الدائم والرفع من الروح المعنوية وزيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم ونقل وعيهم بالقضايا المحورية، فتصبح رؤيتهم واضحة تجاه عملهم، وتقدم لهم دعماً مستمراً لتحسين قدراتهم، والقائد الملهم يقوم على وضع نظام داخلي متكامل لزيادة كفاءة العمال من أجل تحقيق النجاح والوقوف أمام المنافسات التي تواجهه (بلوم، ٢٠٢٠، ص. ٣).

وتؤثر القيادة الملهمة إيجابياً في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك يوجد تأثير جوهري للقيادة الملهمة على إدارة الأزمات في المؤسسات، وكذلك نمط القيادة الملهمة له تأثير إيجابي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام، وهو ما تهدف إلى تحقيقه استراتيجية مصر للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠. وتعد القيادة أمراً لا بد منه في العمل التنافسي العولمي؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى قائد يمكنه فهم تعقيد العالم والتعامل معه، ونظراً لأن المتغيرات المتسارعة والمعقدة التي تؤثر على المؤسسات خاصة التعليمية منها تستوجب عمل غير روتيني يعتمد على الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة لتجويد العمل وتحقيق مستوى تنافسي ملائم؛ فإن هذا يحتم على القائد التعليمي تبني نمط قيادي داعم للتنافسية المؤسسية في عصر عولمي (نصر، ٢٠٢٢، ص. ٢٥١، ٢٥٤).

وللقيادة الملهمة تأثير كبير على الإبداع على المستويين البشري والتنظيمي، وترمز إلى وجود صلة واضحة بين القيادة الملهمة وابتكار الموظف، فهي تؤثر على

ابتكاره من خلال التمكين النفسي له، كذلك يؤثر الابتكار والقيادة الملهمة والنزاهة إيجابياً على سعادة الموظفين. وذلك نظراً للتأثير الإيجابي للقيادة الملهمة على المؤسسات والمستفيدين، ومنها مؤسسات التعليم. (Hildayanti & Bin-Tahir, 2021, 3)

القيادة الملهمة تلهم القادة للعمل، وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي، وتوقد الإبداع والابتكار الجريء، أي أنها تفتح إمكانات كامنة من خلال الاستفادة من الدوافع والقيم الداخلية، وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة، إذ ان للأفراد والفرق الملهمة تأثيراً كبيراً على الأداء والتميز (عينة، ٢٠٢٢، ص. ٢).

وتعرف الباحثة القيادة الملهمة إجرائياً بأنها قدرة مديري الإدارات التعليمية على التأثير في الأتباع وحثهم وتحفيزهم وإشراكهم في عملية صنع القرار واستثمار إمكانياتهم ودوافعهم لتحقيق الإبداع والابتكار في العمل لتحقيق مستويات متميزة من الأداء عبر تعزيز الصفات الإيجابية لديهم.

ثانياً: خصائص وسمات القيادة الملهمة

وللقيادة الملهمة عدة خصائص منها (Chelladurai, 2011, p. 3) :

١. أنها تركز على إلهام الآخرين.
٢. تأثيرها مستوحى من التأثير العميق في العقل والروح والكلمة.
٣. القائد الملهم يمكنه صياغة رؤية مشتركة في إطار مؤسسته.
٤. القائد الملهم قادر على التحفيز عن طريق الإقناع.
٥. القائد المهم لديه القدرة على التواصل باستخدام الوسائل البيئية المبتكرة.

٦. القائد الملهم لديه القدرة على الاستماع الفعال وتقدير الموقف للوصول للهدف.
٧. القائد الملهم لديه القدرة على رسم صورة شاملة ورسم خريطة عمل.
٨. القائد الملهم لديه القدرة على جذب انتباه الممارسين.
٩. لديه القدرة على التمييز بين سلوكه الفعلي، والسلوك المطلوب منه القيام به.
١٠. القائد الملهم لديه رؤية يحاول تطويرها مع فريقه، وخطة فعالة لتحقيق هذه الرؤية. ويتميز القائد الملهم ببعض السمات منها (Garrett & Frank, 2005؛ زكي، ٢٠١٧، ١٨-١٩):

(١) **لديه رؤية Visionary**: إن القادة الملهمون تكون لديهم رؤية ويستطيعون رواية قصص مقنعة عن الذي ينوون فعله في المستقبل وأن يحققوا ذلك بفعالية لدرجة تجعل الآخرين يتسابقون ويقبلون التحدي بالعمل معهم لبناء ما يريدون تحقيقه في المستقبل، إنهم يتحدثون بشغف عن التأثير الذين يريدون أن يحدثوه في حياة أتباعهم، ويرسمون صور حية في أذهانهم ويغرسونها في قلوبهم فيصبح لديهم رغبة قوية في أن يكونوا جزءاً من شيء أكبر وأهم مما عليه قادتهم.

(٢) **ينشئ تراث Legacy Builder**: ويعنى هذا أن القادة الملهمون لديهم القدرة على التفكير باستمرار إلى الأمام، ليكون التخطيط في مناطق زمنية تتجاوز مدة خدمتهم الخاصة ودورهم، هذا مع القدرة والرغبة في الاستمرارية تؤدي إلى ترك إرث والذي سيستمر بعدهم.

(٣) **التفكير الموحد Single-Mindedness**: فالقائد الملهم لديه القدرة على التركيز على هدف المؤسسة للبقاء على الطريق الصحيح وللمحافظة على جذب الآخرين نحو تحقيق هذا الهدف، فهو لا يُصرف انتباهه تبعاً للأحداث الأخيرة، وإنما يعرف أولويات المؤسسة ولا يتخطاها، كما أنه يقوم برصد الأشياء التي تُعتبر مفتاح

النجاح في المستقبل سريعاً، ويقوم بتحديد الأولويات وعدم الالتفات لأشياء عديمة القيمة ودفع المؤسسة إلى التركيز على الأشياء التي من شأنها أن تحرك المؤسسة نحو تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

٤) إدراك الفرصة **Opportunity Awareness**: ويعني هذا أن القادة الملهمون لديهم القدرة على التفكير (خارج الصندوق) بنفس الكفاءة التي يفكرون بها نحو الأمام، إنهم على دراية كاملة بالقضايا والاتجاهات ذات الصلة بأعمالهم الحالية، ويفهمون التأثير الذي يمكن أن تحدثه كما أنهم يسرعون إلى اغتنام الفرص قبل غيرهم ممن يعملون في نفس المجال.

٥) بناء الفريق **Team Builder**: ويعني هذا القدرة على الاستمتاع بالعمل مع الآخرين وتشجيعهم وتسهيل العمل معهم مما يعمل على جلب سمات مختلفة والتي تلتزم لتحقيق الهدف المشترك، فهم يستمتعون بكونهم جزءاً من الفريق فضلاً عن كونهم قادة للفريق، كما أنهم يسارعون إلى طلب وتقديم المساعدة ويقدمون نموذجاً للعمل التعاوني.

٦) تحفيز الآخرين **Motivating others**: فالقائد الملهم يكون لديه القدرة على جعل العمل ممتعاً والقدرة على أن يكون إيجابياً وكرامياً ومتفائلاً مما يجعل الآخرين أكثر نشاطاً وحماساً في أماكن العمل، كما أنه يُبادر إلى تقديم المساعدة للآخرين والاحتفاء بنجاحهم.

٧) التمكين **Enabler**: إن القادة الذين يظهرون هذه الصفة يستمتعون بتفويض الآخرين ومنحهم الفرص للنمو والتطور، فهم يثقون بالآخرين مع تحمل المسؤولية ويدفعونهم نحو النجاح كما أنهم يعتبرون أنفسهم مسئولين عن نجاح أتباعهم، وهم أيضاً يظهرون التقدير الحقيقي والبناء للآخرين.

٨) التكيف الاجتماعي **Social adaptability**: ويعنى القدرة على التحدث والتواصل بسهولة مع الأشخاص ذوى خلفيات وطرق تفكير مختلفة، وهؤلاء القادة الذين يتسمون بهذه السمة يستطيعون قراءة والاستجابة بسرعة للاختلافات بين الأفراد، ويبدأون المحادثات بسهولة ويتحدثون جيداً ويظهرون دائماً بشكل ودود ويمكن التواصل معهم بسهولة.

ثالثاً: أنماط القيادة الملهمة

لا يمكن للأنماط التقليدية للقيادة أن تتعامل مع الظروف المتغيرة وتتكيف معها مما استدعى الحاجة إلى قيادة تؤمن بأهمية مواردها البشرية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي القيادة الملهمة؛ إذ أن الإلهام الذي تزرعه القيادة في الأتباع مفيداً في تمكين العاملين من التعامل مع التحديات الناشئة وضغوط العمل عبر النظر الى هذه التحديات باعتبارها فرصاً وبالتالي يصبح المرؤوسين أكثر مرونة وإصراراً في الأوقات المضطربة مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية مثل الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وزيادة الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي المعياري وزيادة الأداء (Kariuki, 2021, p. 127).

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن القيادة الملهمة تتكون من ثلاثة أنماط قيادية هي (عيد، ٢٠٢٣، ص. ٢٣٨)

١. القيادة الإلهامية **Transformation Leadership**: يُعرف القائد الإلهامي بأنه "ذلك القائد الذي يساعد المؤسسات والمرؤوسين على إحداث تغيرات إيجابية، والقائد الإلهامي ينبغي أن يكون مهماً وجذاباً وذكياً.

٢. القيادة التبادلية **Reciprocity Leadership**: يُعرف القائد التبادلي بأنه "ذلك

القائد الذي يتبادل دائماً وجهات النظر مع أفراد مجموعته وهو ولا يتطفل في عملهم إلا عند طلبهم منه ذلك.

٣. القيادة الخادمة **Servant Leadership**: وتعتمد على نظرية القائد الخادم

Servant Leadership وقد أطلق على هذه النظرية الشكل الأنقى للقيادة، فالقائد الخادم هو ذلك القائد الذي يخدم تابعيه بصدق حيث يؤمن بأن تابعيه في حاجة للمتابعة والتوجيه يستطيعوا التقدم حيث يصبحون أكثر نضجاً واستقلالية وذلك من خلال تحسين العاملين وبث روح الأخلاق والقيم فيهم.

تناول البحث في المحورين السابقين عرض للأسس النظرية للأداء الإداري بالإدارات التعليمية من حيث: المفهوم والمعايير ومتطلبات تطوير أداء الإدارة التعليمية ومعوقات ودواعي التطوير؛ كما تناول عرض لمدخل القيادة الملهمة في الإدارات التعليمية من حيث: المفهوم والخصائص والسمات والأنماط؛ مما يظهر أهمية تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة؛ ومما سبق يستخلص البحث متطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة.

المحور الثالث: متطلبات تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في

ضوء مدخل القيادة الملهمة

- تعزيز معارف المديرين ومهاراتهم فيما يتعلق بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، وذلك من خلال برامج التدريب وورش العمل واللقاءات التربوية.

- تعزيز نشر ثقافة القيادة الملهمة والعمل على إشراك العاملين بالإدارات التعليمية في طرح الأفكار المبتكرة والابتعاد عن المخاوف عند تطبيقها.
- نشر وتعزيز ثقافة الشغف لدى العاملين بالإدارات التعليمية تجاه مهنتهم، من خلال الحوارات المهنية وإشراك المعلمين في عملية صناعة القرار.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بالإدارات التعليمية في موضوع القيادة الملهمة ودورها في تحسين الأداء الإداري، عن طريق مشاركة الخبراء وتعاون الإدارات مع بعضها البعض.
- الحرص على تزويد المديرين بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بالعملية التعليمية بصورة منتظمة.
- اعتماد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية.
- الحرص على صناعة القرارات بشكل جماعي، وتوافر المعلومات الدقيقة والوافية لصناعة قرارات رشيدة، وتبنى أفضل البدائل لحل المشكلات.
- الاهتمام باستخدام أساليب جديدة ومبتكرة في مواجهة الأخطاء التي تحدث في العمل للارتقاء في العملية التعليمية ككل.
- متابعة أداء العاملين باستمرار والكشف عن الانحرافات وتقويمها واستخدام وسائل فعالة لمتابعة الأداء وتدعيم الأداء المتميز من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
- تعزيز ثقافة النقد البناء عند الحوار مع العاملين حول قضايا مهنتهم.
- وضع معايير تنظيمية للأداء والعمل تنسجم مع طبيعة البيئة المتغيرة وتركز على التكيف وقبول التغيرات الإيجابية، والتعامل مع المواقف المختلفة بطريقة تتسم بالمبادرة والابتكار، والعمل بروح الفريق.
- اعتماد استراتيجيات تتناسب مع المتغيرات البيئية.

- تشجيع الأفكار المبتكرة التي تتحول إلي واقع ملموس، لتحقيق مزايا تنافسية فريدة وكسب رضا المستفيدين.
- منح الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية ومنحهم مزيدًا من صلاحيات اتخاذ القرارات في مجال عملهم.

المراجع

المراجع العربية

- أبوالنصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). *الداء الإداري المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبوعويشة، فاطمة محمود سيد. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس على ضوء الاتجاهات المعاصرة. *رسالة ماجستير*. كلية التربية: جامعة السويس.
- أبوغالي، سمر خضر عبد الحميد. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. *رسالة ماجستير*. كلية التربية: جامعة الأزهر بغزة.
- بلوم، أسمهان (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بشركة مغرب بايب للأنابيب بالمسيلة. *(رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- الجراح، أضواء كمال حسين (٢٠٢٣). دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ١٥ (١١)، ٣٤٧ - ٣٥٦.
- حمود، خضير كاظم؛ و اللوزي، موسى سلامة. (٢٠١٧). *مبادئ إدارة الأعمال*. عمان: دار زمزم انشرون وموزعون.

- حمور، إيمان زكريا ميخائيل. (٢٠٢٣). رقمنة الإدارة التعليمية مدخل لتطوير الأداء الإداري في الإدارات التعليمية بمحافظة أسيوط على ضوء خبرات بعض الدول : دراسة مقارنة. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة أسيوط.
- خطابية، غدير؛ و العبد الرحمن، أسماء. (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٨ (٢)، الصفحات ٣٤٧ - ٤٦٤.
- زكي، سارة حسين (٢٠١٧). أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢، ٣٢ - ١٣.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية. *مجلة التربية بالأزهر*، ٣ (١٦٦)، الصفحات ٣٨٨ - ٤٤٧.
- الزهيري، إبراهيم عباس؛ السنافي، حسين؛ عطا، رجب أحمد؛ ومحمود، أشرف محمود . (٢٠١٩). معوقات تطوير الأداء لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها. *مجلة العلوم التربوية* (٤)، الصفحات ١٩٣ - ٢٣٣.
- السلمي، علي. (٢٠٠٠). *المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة. *مجلة كلية التربية بكفر الشيخ*، ١٩ (١)، الصفحات ١٧١ - ٢٠٤.
- 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.
- عيد، سماح فرج (٢٠٢٣). دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٤٣ (٤)، ٢٣٧ - ٢٥٢.

- عيسى، محمد عزت يوسف. (٢٠٢٣). واقع الاداء الاداري للقيادات بالادارة التعليمية وسبل تطويره : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة دمنهور.
- عيطه، نداء سليمان زهدى (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بإدارة المواهب المؤسسية لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الاسلامية (غزة)، فلسطين.
- الفراني، سوزان محمد عبدالرحمن. (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة الأقصى.
- الفروخ، فايز عبدالرحمن. (٢٠١٠). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- كيلاني، هند يحيى بكري. (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية بأسبوط، ٣٨ (١١)، الصفحات ٢٤٢ - ٢٦٩.
- مجاهد، محمد عطوة؛ و عناني، هشام فتوح. (٢٠١٣). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي (بين المحلية والعالمية). الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- مجاهد، محمد عطوة؛ وعناني، هشام فتوح. (٢٠١١). استراتيجيات الجودة في التعليم. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- محمد، حاتم محمود شحاتة . (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارات التعليمية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. رسالة ماجستير. كلية التربية: جامعة المنيا.
- مخلوف، سميحة على محمد. (٢٠١٧). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٢ (١٧٢)، الصفحات ٤٣٦ - ٤٨٥.
- مشهور، ثروت. (٢٠١٠). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.
- النسور، جاسر عبدالرازق. (٢٠١٤). أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات : دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، ٧ (١٣)، الصفحات ٧١ - ١٠١.

نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصري، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٥٤، ٢٥٠ - ٣٠٣.

المراجع الأجنبية

- Chelladurai , P. (2001, September 9-10). Leadership in Sports , Paper Presented at the First Conference of the Federation of Associations of Sport Managers in Spain, Madrid, Spain, Available at: <https://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20110913133745Packianathan%20Chelladurai.pdf> (Retrieved 9/21/2023)
- Ezet, M., Mohamed, E., & Hassan, W. (2022). Administrative performance of educational departments leaders in Kafr El-Sheikh Governorate. *Journal of Education Studies and Humanities*, 14(4), 185-196.
- Garrett, Jill & Frank, Jonathan (2005). *Inspirational Leadership - Insight to Action The Development of the Inspired Leadership Tool*.
- Hildayanti, A., & Bin-Tahir, S. Z. (2021, March 7-11). The Role of Inspirational Leadership in Improving the Work Quality of Employees of the Tomakaka Education Group in Mamuju. , *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* , Singapore.
- Joyce, j. (2011). *Inspirational Manager' How to build relationships that deliver results*, 2nd edition. Prentice Hall Business.
- Kariuki, K. J. (2021). Idealized influence and inspirational motivation in a microfinance context: Review of literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 120-140.
- 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
- Oleynick, V. C., Thrash, T. M., LeFev, M. C., Moldovan, E. G., & Kieffaber, P. D. (2014). The scientific study of inspiration in the creative process: Challenges and opportunities. *Frontiers in human neuroscience*, 8.
- Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A. (2017). Building an inspirational leadership standard for administrative leaders to manage sports activity Sports clubs. *The*

International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences, 5(1), 55-64.

Selvi, P., & Vakkil, M. (2023). ADMINISTRATIVE PERFORMANCE OF HEADS OF SCHOOLSIN NATIONAL MEANS CUM MERIT SCHOLARSHIP SCHEME AT SECONDARY LEVEL.

Songklin, P., Jedaman, P., Phosing, P., Sawadpong, W., Datkawinlerd, W., Udompan, A., ... & Khenaphoom, S. (2021). Sustainable Inspirational Leadership a Managing Education Organization under Globalization Era. *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*, 2893-2907.