

درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسُلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

ابتسام بنت راشد الكلبانية* و ربيع بن المرّ الذهلي**

Doi: //10.47015/20.2.10

تاريخ قبوله: 2023/8/7

تاريخ تسلم البحث: 2023/5/31

The Degree of Practicing Inspirational Leadership by School Principals in Al-Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman Teachers' Perspective

Ebtisam Rashid Al-Kalbani, Ministry of Education, Sultanate of Oman.

Rabia Al-Mur Al-Dhuhli, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

Abstract: This study aimed to identify the degree of inspiring leadership practice among public school principals in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers. The study followed a descriptive analytical approach. The questionnaire was applied to 292 male and female teachers. The results concluded that the degree of practicing inspirational leadership among school principals was high. There were statistically significant differences between the average estimates of teachers regarding the degree of inspirational leadership practice among school principals according to the gender variable in the total score, with the exception of: change management, teacher empowerment, strategic planning, and readiness. The differences were in favor of females, and there were also statistically significant differences according to the variable of years of experience in the total score in favor of 10 years or more, except for the field of future vision. The study recommended the need to take into account flexibility in prior planning to manage change and to grant teachers equal privileges based on their professional competence.

(Keywords: Inspirational Leadership, Post-Basic Education, Al-Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman)

والقيادة ليست بالمسؤولية السهلة أو البسيطة؛ بل تتطلب من القائد جهداً ووقتاً وفكراً واعياً ومهارات وقدرات كافية، ليكون قادراً على قيادة جماعته نحو الغاية المنشودة بفاعلية وكفاءة؛ لذلك تعدّ القيادة جوهراً العملية الإدارية ومحركها الأساس، وتكمن أهمية مكانتها ودورها في كونها تقوم بدور رئيس يتضمّن جوانب العملية الإدارية جميعها

ملخص: هدفت الدراسة التّعرف إلى درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسُلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وتبعّت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبعد التّأكد من صدقها وثباتها؛ طبّقت على (292) معلماً ومعلمة. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس في الدرجة الكلية باستثناء: إدارة التغيير، وتمكين المعلمين، والتخطيط الاستراتيجي، والجاهزية؛ وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية لصالح 10 سنوات فأكثر؛ ما عدّ مجال "الرؤية المستقبلية". وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة المرونة في التخطيط المُسبق لإدارة التغيير، ومنح المعلمين امتيازات بشكل مُتساوٍ بناءً على كفاءتهم المهنية.

(الكلمات المفتاحية: القيادة المُلهمة، التعليم الأساسي، محافظة الداخلية، سلطنة عُمان)

مقدمة: مع تزايد متطلبات الحياة وتفرّعها؛ فإنّه يجب لمن يريد النجاح أن يكون قائداً يستطيع إرشاد الآخرين وتوجيههم إلى الصواب، وكل إنسان لنجاحه الإداري قصة متميزة، وبإمكانه أن يتجاوز المعوقات ويصنع الأمل في مسيرة كفاحه، كذلك بإمكانه أن يرسم صورة النهايات التي يرغب فيها ليضع خطوط البدايات البسيطة، ثم يعبر الطريق بثقة ثابتة.

ويرى الجهني وزميله (Al-Juhani et al., 2018) أنّ للقيادة أهمية خاصة في العملية الإدارية المعاصرة؛ لما لها من تأثير واضح في مستويات الإنتاج كافة للمؤسسة، وقدرتها في التأثير على سلوك العاملين، وتبرز أهميتها من أهمية المواقف والمهام والأساليب التي يمارسها من يتولون القيادة في مجتمعاتهم ومؤسساتهم، فضلاً عن أهمية القرارات التي يتخذونها؛ فغالباً يكون لها تأثير جلي في مرؤوسيه، أو في المجتمع الذي يعملون في حدوده، وذلك بسبب سلطة القيادة التي يتميزون بها وصلحياتها. ونلاحظ الاهتمام بموضوع القيادة ماثلاً في الطرح المُتّسم بالجديّة والبحوث والدراسات المستمرة؛ فقد تعدّدت المداخل والنظريات في موضوع القيادة الإدارية كما يلاحظ في نظريات السلوك، والنظريات الموقفية ونظرية السمات والرجل العظيم، والقيادة التحويلية، والإبداعية، والتشاركية، والدبلوماسية، والديمقراطية، وغيرها من الأنماط القيادية.

* وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.

** جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

مستوى الإدارة العليا في المؤسسة التربوية التعليمية، وكذلك الإدارة الصفية بما يلبي تطوير الأداء وجودته، وإحداث التميز المدرسي (Abu Ghali, 2019).

وللقيادة الملهمة مجموعة من الأبعاد يمكن دراستها والاستفادة منها: بُعد الثقة بالنفس؛ ويعرفها (Strickland & Thompson, 2003) بأنها: "إحدى سمات الشخصية والتي ترتبط ارتباط وثيق بتكيف الفرد نفسياً واجتماعياً" (P. 123)، وبُعدُ تمكين المعلمين ويتمثل في مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في القرارات الصادرة منهم (Smith & Squires, 2016). وبُعدُ إدارة التغيير ويعرفه الذهلي وزملائه (Aidhuhli et al., 2022) بأنه: "نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي؛ يواكب أو يؤثر في البيئة الداخلية والخارجية" (p. 27)، وبُعدُ التوجه الاستراتيجي ويعرفه جاد الرب (Jaad Alrab, 2012) بأنه "قدرة القائد على توقع المستقبل، والعمل وفقاً لهذا التوقع" (p. 8)، وبُعدُ الرؤية المستقبلية ويعرفها العيسوي وحמיד (Issawi & Hamid, 2018) بأنها: "قدرة القائد أو المدير على التوقع الدقيق وعلى النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم في المنظمة (p. 59)، وبُعدُ الجاهزية ويشير البوسعيدي (Al-Busaidi, 2011) إلى إمكانية استغلال الموارد المنظمة على نحو أفضل في إطار الرد على المنافسين في الوقت المناسب، وبُعدُ الاعتمادية والثقة بالآخرين ويعرفه وانغ (Wang, 2019) بأنها "تطيع الفرد ونزعتة الثابتة نسبياً إلى الشعور بأن الناس الآخرين من حوله صادقون مؤتمنون" (p. 74).

والقيادة الملهمة هي الحلم الذي يسعى إليه الكثير من قادة المنظمات، ولكن لا يحقق هذا الحلم إلا القليل منهم؛ فمن سمات القائد الملهم الرؤية الواضحة ليستطيع بواسطتها أن يرى الماضي ويتعلم من نجاحاته وأخطائه، وأن يعيش الحاضر بتفاصيله كلها ويبدع فيه، كما أنه يستعد للمستقبل القادم بما قد يواجه من غموض وتحديات فيه؛ فالقادة الملهمون هم فقط نؤو الغرائم الراسخة والأفكار العظيمة النيرة الذين يجيدون فن صناعة النجاح (Abu Ghali, 2019).

ويضيف اللوح (Al-Louh, 2016) أن أهمية القيادة تتضمن الرُبط المباشر للموظف بوظيفته؛ ولذلك فإن القيادة دوراً مؤثراً في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومؤسسته، وبُعدُ نمط القيادة من العوامل التنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمعلمين؛ فهذا النوع من القيادة يعمل على تعزيز الالتزام وتطويره لديهم، ويلعب القائد دوراً فعالاً من خلال إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية؛ في جو عمل مناسب (p. 4).

ويرى الفراني (Al-Farani, 2020) أن للمدارس الملهمة بمراحلها ومناهجها المختلفة دوراً فعالاً مهماً في المجتمع مهماً كان مستوى تطوره ورفيقه؛ فالمدرسة تمثل اللبنة الأساسية في المجال التعليمي، ولها التأثير القيادي والريادة في الحياة الاجتماعية؛ لأنها

ويرى بينيس (Bennis, 2001) أن طبيعة منظمات الأعمال الحديثة تشهد تغيرات وتحولات هيكلية؛ من أهمها ظهور أدوار جديدة ذات أهمية للقادة، كذلك الإدراك الواضح بأهمية الثروة البشرية المتمثلة في الابتكارات والاختراعات وبناء المعرفة العلمية، ما يتطلب من المنظمات الشروع في تخليها عن التصاميم المقلدة، وأن تنشئ نماذج هيكلية تتسم بالكفاءة والتميز والمرونة وتتميز بالرؤية المستقبلية.

من هذا المنطلق يتضح أن تميز ونجاح العملية الإدارية يستند إلى كفاءة وفعالية قيادتها بالصورة المثلى، وقد قامت في العصر الحديث العديد من نظريات القيادة؛ فتوجد أشكال قيادية عدة تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات، وفي الدراسة الحالية سيتم تسليط الضوء على القيادة الملهمة وخصائصها وميزاتها في تحديد السلوكيات المتميزة والإيجابية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وكيفية تطوير وتحفيز هذه السلوكيات وربطها بالمؤسسة التعليمية.

وتعد القيادة الملهمة ضمن أنماط القيادة المتميزة في ملامحها والجاذبة في جوهرها؛ التي مصدر اسمها مفردة "الإلهام"، حيث قام العديد من الباحثين بتعريف القيادة الملهمة منهم غرينبرغ والبارون (Greenberg & Baron, 2004, p. 59) على أنها: "القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها في نفوس التابعين". كما عرفت أنها: "القيادة التي لا تقبل جموداً أو ثبات الوضع الراهن وأنها تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي معايير التشغيل بها" (Jaad alrab, 2012, p. 117).

وعرف طوخي (Toukhi, 2014) القائد الملهم: "هو الشخص الذي يمتلك رؤية للمجتمع تشكل حاضرة وتصنع مستقبله؛ من خلال قدرته على التأثير الإيجابي في الآخرين، وصناعة التغيير من خلال تغيير أنماط حياة الأفراد وإسعادهم، والتأثير في بيئة المنظمة" (p.16). وقد عرف الحلي (Al-Halabi, 2017) القيادة الملهمة أنها: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم، واحترامهم، وتعاونهم؛ في سبيل الوصول إلى هدف معين" (P. 23).

ويعرف الباحثون القيادة الملهمة أنها: عملية تأثير غير عادية يقوم بها القائد الملهم مستعيناً بمهاراته وقدراته القيادية لجذب الآخرين حوله، وهي مبنية على أهداف ورؤى واضحة ومستقبلية تسعى لتحقيقها دون استخدام قوة السلطة.

والأفكار الملهمة التي يتسم بها القائد الملهم تؤثر في المرؤوسين بشكل كبير جداً؛ يظهر ذلك جلياً في أداءاتهم لمهامهم ودرجة الولاء لقائدهم بسبب انبهارهم بأفكاره المتميزة، وتؤثر الأفكار الملهمة بدورها في مجموعة القوى التنظيمية المسيطرة على

وتناول العديد من الباحثين موضوع القيادة الملهمة في المدارس، حيث أجرى بوغوموتي وآخرون (Poojomjit et al., 2018) دراسةً لتتعرف على مؤشرات القيادة الملهمة لمديري المدارس الابتدائية في تايلاند، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، على (660) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة تعزيز البحث النوعي نحو تحديد مؤشرات القيادة الملهمة للإداريين في المدارس الابتدائية من أجل وضع نموذج حقيقي للظاهرة في المجتمع التايلندي.

وتطوّرت دراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019) لتتعرف على القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (348) معلماً ومعلمة، وتوصّلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين التي جاءت بدرجة مرتفعة، وإن أكثر الأبعاد للقيادة الملهمة بُعد الثقة بالنفس، وفي المرتبة الثانية بُعد التمكين، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الحساسية تجاه المتغيرات البيئية، كما توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة.

بينما قامت كامل وزميليه (Kamel et al., 2019) بدراسة لتتعرف على القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة، على (90) مديراً، وتوصّلت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.

وأجرى درويش (Darwish, 2019) دراسةً هدفت إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة؛ فتم تطبيقها على (250) معلماً ومعلمة في محافظتي الجيزة والقاهرة بجمهورية مصر العربية، كما توصّلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمة لدى معلّمي ومعلمات التربية الرياضية وفقاً لمتغير نوع الجنس.

وأيضاً أجرى جيانساها وأوغولا وغوانتاي (Gyansah, Ogola & Guantai, 2020)؛ دراسة هدفت إلى تقييم تأثير ممارسات القيادة الملهمة لرؤساء المدارس على التحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية العامة في كوماسي ميتروبوليتان، غانا. وقد استخدم الباحث التصميم المتقارب المتوازي؛ وهو جزء من نهج الأساليب المختلطة لهذه الدراسة، وطبق التصميم على عينات من (424) معلماً و(552) طالباً من 19 مدرسة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات. وخلصت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الملهمة لرؤساء المدارس كان لها تأثير إيجابي كبير على التحصيل الدراسي للطلاب.

تصنّف موقِعاً متميّزاً مثاليّاً تختزل فيه أغلب سمات وتقاليد وعادات المجتمع الكبير بقوميّاته وتفرّعاته وفئاته كلّها مَهْمًا بلَغَ عدّها.

وتضيف زكي (Zaki, 2017) بعض سمات القائد الملهم، منها التفكير الموحد؛ فالقائد التربوي الملهم يمتلك القدرة على التركيز نحو هدف المؤسسة التعليمية، ليحافظ على انجذاب المعلمين نحو تحقيق الهدف، وللبقاء على المسار الصحيح، فالقائد الملهم يدرك أولويات المدرسة ولا يصرف انتباهه عنها؛ فيقوم بتحديد الأولويات ويترك الأشياء عديمة القيمة، كما يشير علي وجواد (Ali & Jawad, 2019) إلى صفة أخرى هي استشراق المستقبل؛ فينبغي للقيادة الملهمين تقبلهم للظروف المختلفة من خلال قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية، وضرورة اعتماد مناهج حديثة، وتضيف العامرية (Al-Amriya, 2019) أن من صفات القيادة الملهمة الامتنان، فالقيادة الملهمون مُمتنون لفريقهم، ومن أكثر ما يستهلك طاقة المعلمين هو إحساسهم أن إنجازاتهم وجهودهم تذهب عبثاً دون ملاحظتها خاصة من قِبَل قادتهم، فإذا لم يُظهر القادة التربويون الاحترام والتقدير للمعلمين يعرّضون أعمالهم للخطر.

وقد لاحظ الباحثون أن القيادة حظيت باهتمام سلطنة عُمان منذ قيام النهضة في شتى الميادين خاصة القيادة الملهمة، وكان التعليم أحد أبرز الميادين التي حظيت بنصيبٍ موفورٍ من هذا الاهتمام حتى تجلّى في المرحلة الحالية من خلال فلسفة التعليم؛ التي تعدّ التربية من أجل التنمية أحد مبادئها الأساسية.

وجاءت مسودة رؤية عُمان 2040 لتبلور هذا المبدأ من خلال وضع توجهٍ استراتيجي يستهدف تعليم شامل قائم على قيادة ملهمة وبحث علمي يقود إلى مجتمع معرفي وقدرات وطنية ملهمة منافسة. كما تبلور هذا الاهتمام بتطوير من خلال إطلاق البرنامج الوطني لتطوير القيادات التنفيذية في القطاعين الحكومي والخاص التابع لديوان البلاط السلطاني خلال شهر نوفمبر 2019م، الذي يهتم بتنمية مهارات القادة المشاركين على مفاهيم القيادة الملهمة العصرية والقيادة المتجددة. (Oman Vision, 2021).

من هذا المنطلق فأن وجود قيادات تقوم على مبدأ الإلهام في المؤسسات التربوية في سلطنة عُمان يعدّ أمراً في غاية الأهمية لما لها من دور كبير في توجيه نَفْة العملية التعليمية التعلمية من خلال الاتصال المباشر بالمعلمين والطلبة، ولأن القيادة تعتمد على تأثير القائد على مرؤوسيه؛ كان لا بد من دراسة ممارساته الإدارية ومستوى ارتباطها بتوجهات وأبعاد القيادة الملهمة. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

هناك بعض الأنماط القيادية الحديثة التي بدأت ممارستها في الساحة التربوية، إلا أن هذه الممارسة ما زال يكتنفها بعض القصور؛ فقد توصلت دراسة الهنائي (AI-Hinai, 2020) إلى وجود قصور في مستوى اكتساب قائد المدرسة لخبرات في إدارة الصّراع وتطبيقها عملاً في بيئة مشابهة لبيئة العمل؛ فقد حيث جاءت النتيجة بتقدير أقل متوسط بعد تطبيق الباحثة للاستبانة المتعلقة بمحور مهارة إدارة الصّراع. وجاءت دراسة الهنائية (AI-Hiniya, 2020) لتخرج بمجموعة من النتائج؛ أبرزها وجود قصور في اتفاق قيّم قائد المدرسة مع قيّم المدرسة، فجاءت النتيجة بتقدير متوسط.

وتوصلت دراسة كامل وزميليه (Kamel et al., 2019)، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين متغيري القيادة المُلهمة ودورها في تحقيق التميّز التنظيمي في المدارس الإعدادية. وتوصلت دراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019) إلى أن أكثر الأبعاد للقيادة المُلهمة لمديري المدارس علاقة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين هو بُعد الثقة بالنفس، وفي المرتبة الثانية بُعد التمكين، وفي المرتبة الأخيرة بُعد الحساسية تجاه المتغيرات البيئية

وتوصلت دراسة البلوشي (Al Balushi, 2019) لنتائج عدّة أهمها وجود قصور في الحفز الإلهامي؛ فالمدیر يُسمح بقدرٍ معيّن من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات، كما يُوجد قصور في استثارة روح التحدي بين العاملين، كما يُوجد قصور في عملية تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جُددًا، ويوجد قصور في إمكان تحويل الرؤى إلى واقع ملموس. وجاءت دراسة آل عوض (Al Awad, 2019) بنتائج عدّة؛ منها وجود قصور في محور الاستثارة الفكرية والذي يمثل أحد مجالات القيادة المُلهمة بدرجة أقل ارتفاعًا، فقد جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بنتائج المحاور الأخرى.

ويتضح بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية أن مفهوم القيادة المُلهمة مفهوم تم استحدثه ولم يتم تناوله بشكل كبير في الدراسات الأجنبية، فضلًا عن قلة تناوله في الدراسات العربية بما يشكل وجود فجوة بحثية دفعت الباحثين إلى البحث عن بيانات ومعلومات بشأن موضوع القيادة المُلهمة. ولما كانت القيادة المُلهمة منهجًا متكاملًا يلامس جوانب العملية التربوية جميعها داخل وخارج المدرسة، وبناءً على توجهات سلطنة عُمان في مجال التعليم والتعلم الذي يستلهم من خلال مبادئ فلسفة التعليم في سلطنة عُمان ورؤية عُمان (2040). ومع قلة الدراسات المنفذة في مجال القيادة المُلهمة في سلطنة عُمان؛ فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين.

بينما أجرت الشبول (Al-Shaboul, 2021) دراسة لتعرّف إلى درجة ممارسة القيادة الإلهامية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (301) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الرمثا للقيادة المُلهمة جاءت بشكل مرتفع ووفقًا لاستجابات عينة الدراسة.

بينما أجرى العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Rashidi, 2021) دراسة لتعرّف إلى القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة في الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (380) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المُلهمة لمديري المدارس الثانوية بدرجة عالية.

بينما أجرى روكيندوا واكورت (Rukundo & Akurut, 2021) دراسة لتعرّف إلى الرابطة بين سمات القيادة المُلهمة والالتزام الوظيفي بين مُعلمي المدارس الثانوية منطقة نائية في أوغندا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (250) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المُلهمة أمر بالغ الأهمية في الالتزام الوظيفي للمعلمين، كما يمكن أن تساعد سمات القيادة في تحفيز المعلمين على الانخراط في أنشطة تتجاوز متطلبات الوظيفة.

ويلاحظ مما سبق عرضه من دراسات سابقة أنها تشترك مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وتشترك مع الدراسات الوصفية مُسبقّة العرض جميعها في تناولها لعينة الدراسة هي المعلمون، ما عدا دراسة كل من: بوغوموتي وآخرون (Poojomjit et al., 2018)، وكامل وزميليه (Kamel et al., 2019)، التي كانت عينة الدراسة فيها مديري المدارس، ودراسة جيانساها وآخرين (Gyansah et al., 2020)؛ التي كانت عينتها من رؤساء المدارس والمعلمين والطلبة معًا، وأيضًا يتضح لنا أنها تتفق وموضوع الدراسة الحالية من حيث الموضوع الذي يشمل دراسة ممارسة مديري المدارس للقيادة المُلهمة، ومن حيث المنهج المستخدم، فأغلب الدراسات تشابهت مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي.

واختلفت الدراسة الحالية في تناولها موضوع القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان؛ بينما الدراسات السابقة تناولت القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية بشكل عام، كما قام الباحثون بإعداد استبانة للقيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وتأتي الدراسة الحالية لدعم الدراسات المُسبقّة، ومُؤكدة لبعض ما توصلت إليه من نتائج وموضحة لمستوى الاختلاف مع بعضها الآخر؛ باختلاف البيئة والبرنامج المُطبّق في الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة

بناءً إلى ما تقدّم كان لا بدّ من التّطرق إلى مشكلة الدراسة التي تتمثّل في الأسئلة التالية:

السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة الداخلية؛ من وجهة نظر المعلمين؟"

السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة الحالية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة الداخلية؛ من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)؟"

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية من خلال:

1- التّعرّف إلى درجة ممارسة القيادة الملهمة في المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية؛ على نحو يُؤشّر لطبيعتها وتوفرها.

2- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في محافظة الداخلية؛ من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تتمثّل أهمية الدراسة الحالية في الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية:

أولاً: الأهمية النظرية: تنسجم الدراسة مع التوجّهات الحالية لسلطنة عُمان بشأن القيادة الملهمة وتطوير القيادات والإدارات التنفيذية؛ فجاءت الدراسة الحالية لتوضيح بعض المفاهيم والمعارف فيما يتعلّق بالقيادة المدرسية الملهمة، وإثراء الأدب التربوي في المجال الإداري التعليمي بسلطنة عُمان بشأن موضوع القيادة الملهمة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثّل في إيجاد حلول لأوجه القصور التي يمكن أن تكشف عنها الدراسة بشأن الممارسات المختلفة للقيادة الملهمة؛ مع تعزيز جوانب القوة، وتزويد المسؤولين وصنّاع القرار ومديري المدارس بالتغذية الراجعة؛ بشأن درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عُمان للقيادة الملهمة. وقد تفتّح الدراسة الحالية المجال لدراسات أخرى أكثر عمقاً، وتدرس علاقة أو تأثير متغيرات مختلفة لهذا النوع من القيادات؛ منها: التميّز التنظيمي، وجودة أداء العمل، وإدارة التغيير.

حدود الدراسة، ومحدّداتها

1- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ من خلال (الثقة بالنفس،

وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير، والتوجّه الاستراتيجي، والجاهزية، والاعتمادية والثقة بالآخرين، والرؤية المستقبلية).

2- الحدود البشرية: طبّقت الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية للصفوف من (1-9).

3- الحدود المكانية: طبّقت الدراسة الحالية في المدارس الحكومية للصفوف من (1-9) في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

4- الحدود الزمانية: تمّ تطبيق الدراسة الحالية في العام الدراسي 2022/2021م.

مصطلحات الدراسة

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

القيادة الملهمة: عرّفها موريس (Morris, 2005) على أنها "فنّ التأثير في الآخرين وإرشادهم وتوجيههم بأسلوب وطريقة مُعيّنة تجذبهم؛ فيتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول لهدفٍ مُعيّن" (p. 6).

ويعرّفها الباحثون إجرائياً: القيادة التي تحتوي صفات كارزماية جذابة مُبدعة قادرة على استعمال طرائق وأساليب متنوعة تؤدي لإلهامهم حتى يستطيعوا مواجهة التحدّيات والتغيرات في بيئة العمل؛ ويُعبّر عنها الباحثون في الدراسة الحالية بالأبعاد الآتية (الثقة بالنفس، تمكين المعلمين، إدارة التحوّل، التوجّه الاستراتيجي، التعلّم مع الإخفاق، والتحدّي).

الممارسة: ويعرّفها الباحثون إجرائياً: الأنشطة الذهنية والبدنية التي يقوم بها مدير المدرسة لتنفيذ عمل ما ضمن أطرٍ محدّدة؛ تتمثّل في الدراسة الحالية في الدرجة التي يضعها المبحوث على فقرات الاستبانة المُعدّة من قِبَل الباحثون.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها ووصفها وصفاً دقيقاً. "وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محدّدة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مُقنّنة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة" (Melhem, 2000, p. 324).

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الحكومية للصفوف (5-9) بمحافظة الداخلية في سلطنة عُمان، البالغ (1839) معلّماً ومعلّمة في العام 2022/2021م؛ وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم عام 2022/2021م (Ministry of Education, 2022).

عيّنة الدراسة

ومعلّمة، وكانت هناك استبانات غير مكتملة تمّ استبعادها عددها (5)، وبذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (292) استبانة؛ ما يُمثّل 15.9% من المجتمع الأصلي، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب متغيرات الدراسة الحالية.

تمّ اختيار عيّنة الدراسة الحالية بالطريقة العشوائية البسيطة؛ فقد تمّ تحديد حجم العيّنة، واستهداف (317) معلّمًا ومعلّمة من مجتمع الدراسة الأصلي بنسبة 17%، وبلغت عدد الاستبانات التي جُمعت عند التطبيق (297) مُستجيبًا؛ فلم يَسْتَجِبْ (20) معلّمًا

الجدول (1)

توزيع استجابات أفراد عيّنة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	98	33.6
	أنثى	194	66.4
	المجموع	292	100.0
سنوات الخبرة	خمس سنوات فأقل	90	30.8
	من 5 إلى 10 سنوات	83	28.4
	10 سنوات فأكثر	119	40.8
	المجموع	292	100.0

أداة الدراسة

المُحكّمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقييم، والإحصاء؛ البالغ عددهم (9) مُحكّمًا من الجامعات المختلفة داخل سلطنة عُمان وخارجها، وذلك من أجل إبداء الرأي والملاحظة بشأن صلاحية الفقرات ومناسبتها، ومستوى ارتباطها بالمحاور، ومستوى مناسبة الصياغة اللغوية للفقرات، وإضافة أيّ فقرة أو حذف أيّ فقرة، وبناءً إلى ملحوظاتهم تمّ إجراء التعديلات المقترحة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية.

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها؛ تمّ إعداد استبانة مكونة من مجالاتٍ عدّة تمثل درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المُلهمة التي يمكن ممارستها ضمن إطار المجتمع المدرسي، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الأدوات من دراسات سابقة؛ أبو غالي (2019، Abu Ghali)، ودراسة درويش (2019، Darwish)، وتكوّنت الأداة في صورتها الأولية من جزأين:

وقد نتج عن عملية التحكيم في الجزء الثاني درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المُلهمة؛ حذف الفقرة (7)، وتعديل أو إعادة صياغة الفقرة (6)، 11، 17، 22، 43، 44، (45)، وتوزعت فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين:

الجزء الأول: وشمل البيانات الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة الحالية (الجنس، وسنوات الخبرة). الجزء الثاني: وشمل درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المُلهمة، وتكوّن من (46) فقرة، مُقسّمة على سبعة مجالات؛ تمثّلت هذه المجالات في: الثقة بالنفس، والثقة بالآخرين وتمكين المعلمين، والتخطيط الاستراتيجي، والجاهزية، والرؤية المستقبلية، والاعتمادية والثقة بالآخرين، كما تمّ تبني تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، متوسط = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)؛ لتحديد درجة ممارسة القيادة المُلهمة تجاه تلك الفقرات.

الجزء الأول: تناول البيانات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة)، والجزء الثاني: وشمل الفقرات المتعلقة بقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المُلهمة.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس؛ استُخرجت معاملات ارتباط كل فقرة، وبين الدرجة الكلية وكل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية؛ في عيّنة استطلاعية من خارج عيّنة الدراسة الحالية تكوّنت من (35) معلّمًا ومعلّمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (0.40-0.89)، ومع المجال (0.41-0.93). وتجنّدت الإشارة إلى أنّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتمّ حذف أيّ من هذه الفقرات.

صدق الأداة

بعد بناء الاستبانة تمّ حساب صدقيها بطريقتين هُما: الصدق الظاهري، وحساب صدق فقرات الاستبانة.

صدق المحتوى

تمّ استخدام صدق المحتوى أو ما يُعرّف بصدق المُحكّمين؛ فقد عرّضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من

الحالية من جهة وأداة الدراسة الكلية من جهة أخرى، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة الحالية ببعضها، والجدول (2) يوضح ذلك.

صدق البناء الداخلي

لأغراض التَحَقُّق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة الحالية ومجالاتها؛ تمَّ حساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها، وبالدرجة الكلية.

الأداة ككل	الاعتمادية والثقة بالآخرين	الرؤية المستقبلية	الجاهزية	التخطيط الاستراتيجي	تمكين المعلمين	إدارة التغيير	الثقة بالنفس والثقة بالآخرين
							الثقة بالنفس والثقة بالآخرين
						1	1
							إدارة التغيير
					1	**0.833	**0.630
							تمكين المعلمين
				1	**0.659	**0.846	**0.600
							التخطيط الاستراتيجي
			1	**0.570	**0.633	**0.674	**0.581
							الجاهزية
		1	**0.702	**0.757	**0.579	**0.706	**0.575
							الرؤية المستقبلية
	1	**0.621	**0.738	**0.649	**0.763	**0.733	**0.678
							الاعتمادية والثقة بالآخرين
1	**0.872	**0.824	**0.798	**0.865	**0.866	**0.933	**0.791
							الأداة ككل

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

التربية والتعليم من أجل مخاطبة مديرية التربية والتعليم بمحافظة الداخلية، والبدء بتطبيق الأداة على العينة المستهدفة، بعد ذلك جُمِعَت الاستبانات من المدارس ودخلت في برنامج (SPSS)، وبعد ذلك تمَّت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج ومناقشتها، ثم كتابة التوصيات.

المعالجة الإحصائية

استخدم الباحثون في دراستهما بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل بيانات الدراسة الحالية؛ من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الحزمة الإحصائية:

- تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)؛ لتحديد معامل ثبات الاتساق الداخلي.

- معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس صدق البناء.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الحالية الأول: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن سؤال الدراسة الحالية الثاني: تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار t-test لمتغيرات: الجنس، وإجراء تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة، كما تمَّ استخدام اختبارات LSD للمقارنات البعدية لوجود فروق دالة إحصائية.

يبيِّن الجدول (2) أنَّ معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ ما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة؛ تمَّ حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الحالية عددها (35) معلماً ومعلمة حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبيِّن هذه المعاملات. وهي مقبولة لأغراض الدراسة.

الجدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجالات	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الثقة بالنفس	0.77	7
إدارة التغيير	0.83	6
تمكين المعلمين	0.85	7
التخطيط الاستراتيجي	0.84	6
الجاهزية	0.83	4
الرؤية المستقبلية	0.85	6
الاعتمادية والثقة بالآخرين	0.83	9

إجراءات الدراسة الميدانية

بدأت الدراسة الميدانية للدراسة الحالية بعد صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، وأخذ كتاب تسهيل مهمّة موجهة إلى وزارة

معيار الحكم على النتائج

الجدول (4)

معيار الحكم على استجابات فقرات الاستبانة حسب مدى المتوسط الحسابي.

التميز	مدى المتوسط الحسابي	المدى
1	1.80-1.00	منخفضة جداً
2	2.61-1.81	منخفضة
3	3.42-2.62	متوسطة
4	4.23-3.43	كبيرة
5	5.00-4.24	كبيرة جداً

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن أداة الدراسة ككل، التي تمثل درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك:

تمت الإجابة عن مجالات أداة الدراسة الحالية باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وكان معيار الحكم لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين: (مرتفعة جداً (5)، مرتفعة (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1) وتم حساب طول الفئة بالطريقة التالية؛ حيث تم حساب المدى بطرح القيمة الدنيا من القيمة العليا (4=1-5)، وللحصول على طول الفئة تم قسمة المدى على عدد المستويات؛ أي (0.8 = 5/4)، ثم تمت إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار التي هي (1)؛ لتحديد الحد الأعلى من الفئة الأولى (1.8=1+0.8)، ثم على هذا النسق تم إيجاد القيم الأخرى؛ لتحديد مستويات الاستبانة في التدرج الخماسي كافة، لذا تم اعتماد المقياس الموضح بالجدول (4) للحكم على المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة، وتحليل النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين بالنسبة للعينة الكلية ومجالاتها؛ مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الثقة بالنفس	4.04	0.67	كبيرة
2	7	الاعتمادية والثقة بالآخرين	3.96	0.83	كبيرة
3	6	الرؤية المستقبلية	3.92	0.82	كبيرة
4	3	تمكين المعلمين	3.40	0.77	متوسطة
5	5	الجاهزية	3.37	0.81	متوسطة
6	4	التخطيط الاستراتيجي	3.36	0.82	متوسطة
7	2	إدارة التغيير	3.34	0.81	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.67	0.72	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة كبيرة؛ بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.72)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34-4.04)، وانحراف معياري بين (0.67-0.83)؛ فقد جاء مجال الثقة بالنفس والثقة بالآخرين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.67)؛ بدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال الاعتمادية والثقة بالآخرين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.83)؛ بدرجة ممارسة كبيرة، بعده جاء مجال الرؤية المستقبلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (3.67)، وانحراف معياري (0.72)؛ بدرجة ممارسة كبيرة.

بدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال تمكين المعلمين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.77)؛ بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاء مجال الجاهزية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.81)؛ بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء التخطيط الاستراتيجي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.82)؛ بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيراً جاء مجال إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.81)؛ بدرجة ممارسة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.67)، وانحراف معياري (0.72)؛ بدرجة ممارسة كبيرة.

أولاً: متغير الجنس

يُوضَّح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل تُوجَدُ فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ التعامل مع كل متغير على حدة على النحو التالي:

الجدول (6)

اختبار "ت" للبيانات المستقلة (Independent Samples T. test) للكشف عن الفروقات بين استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان؛ من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأول: الثقة بالنفس	ذكور	98	3.90	0.705	-2.500	0.013
	إناث	194	4.11	0.646		
الثاني: إدارة التغيير	ذكور	98	3.23	0.823	-1.678	0.095
	إناث	194	3.40	0.799		
الثالث: تمكين المعلمين	ذكور	98	3.28	0.811	-1.863	0.063
	إناث	194	3.46	0.739		
الرابع: التخطيط الاستراتيجي	ذكور	98	3.25	0.856	-1.664	0.097
	إناث	194	3.42	0.792		
الخامس: الجاهزية	ذكور	98	3.25	0.841	-1.822	0.069
	إناث	194	3.43	0.783		
السادس: الرؤية المستقبلية	ذكور	98	3.72	0.920	-3.010	0.003
	إناث	194	4.02	0.754		
السابع: الاعتمادية والثقة بالآخرين	ذكور	98	3.79	0.902	-2.523	0.012
	إناث	194	4.05	0.773		
الأداة ككل	ذكور	98	3.52	0.771	-2.406	0.017
	إناث	194	3.74	0.679		

متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول (7) تحليل التباين الأحادي لقياس أثر متغير سنوات الخبرة.

يُبيِّن من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في المجالات جميعها وفي الدرجة الكلية؛ باستثناء كل من: المجال الثاني: إدارة التغيير؛ والثالث: تمكين المعلمين؛ والرابع: التخطيط الاستراتيجي؛ والخامس: الجاهزية. وجاءت الفروق لصالح الإناث.

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على المتوسط لتقديرات المعلمين على المجالات والأداة ككل.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بين المجموعات	2	2.452	5.592	0.004
	داخل المجموعات الكلي	289	0.438		
		291	4.904		
إدارة التغيير	بين المجموعات	2	2.972	4.649	0.010
	داخل المجموعات الكلي	289	0.639		
		291	5.944		
تمكين المعلمين	بين المجموعات	2	2.052	3.549	0.030
	داخل المجموعات الكلي	289	0.578		
		291	4.105		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	3.879	6.014	0.003
	داخل المجموعات الكلي	289	0.645		
		291	7.757		
الجاهزية	بين المجموعات	2	2.170	3.396	0.035
	داخل المجموعات الكلي	289	0.639		
		291	4.341		
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2	1.580	2.347	0.097
	داخل المجموعات الكلي	289	0.673		
		291	3.160		
الاعتمادية والثقة بالآخرين	بين المجموعات	2	2.129	3.167	0.044
	داخل المجموعات الكلي	289	0.672		
		291	4.258		
الأداة ككل	بين المجموعات	2	2.324	4.634	0.010
	داخل المجموعات الكلي	289	0.502		
		291	4.649		

في المجالات جميعها والدرجة الكلية، ما عدا المجال السادس "الرؤية المستقبلية"؛ بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وللتحقق من مصدر هذه الفروق؛ تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول (8) يوضح ذلك.

يوضح الجدول (7) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ف)، والنتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الجدول (8)

اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مجموعات سنوات الخبرة للمجالات والدرجة الكلية.

10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	خمس سنوات فأقل	المتوسط الحسابي		
			3.92	خمس سنوات فأقل	
		0.03	3.95	من 5 إلى 10 سنوات	الثقة بالنفس
	*0.24	*0.28	4.20	10 سنوات فأكثر	
			3.15	خمس سنوات فأقل	
		0.18	3.33	من 5 إلى 10 سنوات	إدارة التغيير
	0.16	*0.34	3.49	10 سنوات فأكثر	
			3.25	خمس سنوات فأقل	
		0.13	3.37	من 5 إلى 10 سنوات	تمكين المعلمين
	0.15	*0.28	3.53	10 سنوات فأكثر	
			3.15	خمس سنوات فأقل	
		0.18	3.33	من 5 إلى 10 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
	0.21	*0.39	3.54	10 سنوات فأكثر	
			3.22	خمس سنوات فأقل	
		0.13	3.35	من 5 إلى 10 سنوات	الجاهزية
	0.16	*0.29	3.51	10 سنوات فأكثر	
			3.85	خمس سنوات فأقل	
		0.01	3.87	من 5 إلى 10 سنوات	الاعتمادية والثقة بالآخرين
	0.24	*0.25	4.11	10 سنوات فأكثر	
			3.52	خمس سنوات فأقل	
		0.09	3.61	من 5 إلى 10 سنوات	الأداة ككل
	0.20	*0.29	3.81	10 سنوات فأكثر	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يَتَّبَعُ من الجدول (8) التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 10 سنوات فأكثر من جهة؛ وكل من: خمس سنوات فأقل، ومن 5 إلى 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر؛ في الثقة بالنفس والثقة بالآخرين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين 10 سنوات فأكثر وخمس سنوات فأقل، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر؛ في: إدارة التغيير، وتمكين المعلمين، والتخطيط الاستراتيجي، والجاهزية، والاعتمادية والثقة بالآخرين، والأداة ككل.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟".

تبيّن نتائج الإجابة عن السؤال الأول أنّ متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان ككلّ جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أنّ ممارسة القيادة الملهمة من قِبَل أغلب مديري المدارس تحتاج إلى التمتع بالصفات القيادية التي تتطلب توفير سمات وقدرات شخصية خاصة بالمدير نفسه، وهذا ما يتسبّب به أغلب مديري المدارس، وتتطلب صفات ابداعية وابتكارية لديهم؛ كي يقوموا بقيادتهم الملهمة على أكمل وجه بما يجعل المدرسة ذات رؤية ورسالة مميّزة تهدف إلى مواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية المستحدثة، كما قد يعزى ذلك إلى وجود علاقة إنسانية مبنية على الاحترام المتبادل والديموقراطية والاتصال والتواصل الفعّال بين مديري المدارس والمعلمين؛ ما يجعلهم يتمتعون بالثقة بالنفس؛ حيث إنّ المدرسة هي مؤسسة تربوية تهدف إلى مشاركة الجميع فيها من إداريين وفنيين ومعلمين وطلاب وعاملين لتحقيق الأهداف المنشودة والعمل بالخطط المستقبلية.

وقد يعزى ذلك إلى إيمان أغلب مديري المدارس بأهمية أن يكون هناك رؤية مستقبلية وتخطيط جيد للمستقبل، وإن على المديرين أن يضعوا خططاً استراتيجية لمؤسساتهم التعليمية ولا يمكن العمل دونها؛ فالمدير مخططاً استراتيجياً يهدف إلى تأمين المستقبل، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين المديرين والمعلمين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإطلاعهم على كل ما يدور حولهم من سياسات واستراتيجيات تنفيذ المستقبل التعليمي والتربوي؛ ورُبما امتلاك أغلب المديرين لرؤى واضحة وتوجهات استراتيجية تتضمنها خطط المدرسة التي تتسجم مع توجهات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وهذا عزز لديهم مهارات التعلم الذاتي ودفعهم إلى تطوير مهاراتهم الإدارية وقدراتهم نحو تحقيق الأهداف العامة التربوية، وعلى الرغم من أن درجة ممارسة الرؤية المستقبلية للانطلاق نحو إدارة تطويرية لا تتعارض مع مفاهيم القيادة الملهمة، والوصول إلى تغيير حقيقي داخل المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع أبو غالي (Abu Ghali, 2019)، ودراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021)، ودراسة العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Al-Rashidi, 2021) التي حصل فيها مجال الرؤية المستقبلية للقيادة الملهمة على درجة مرتفعة.

ثم جاء المتوسط الحسابي لمجال تمكين المعلمين بدرجة ممارسة متوسطة، في الرتبة الرابعة؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف إيمان بعض مديري المدارس بقدرات المعلمين ومكاناتهم، وإنهم من أهم الموارد البشرية لدى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وهناك بعض المديرين ينظرون إلى أنفسهم كأساس الأول للموارد البشرية دون إعطاء نظرة اهتمام وتقدير لإمكانات المعلمين، وهذا يعزز لديهم روح التنافس؛ لعدم الارتقاء بالمعلمين وتهيئتهم وفق الإمكانيات اللازمة لإيجاد جيل قيادي من الصف الثاني فيما بعد، ما أدى إلى قلة الاهتمام بالتطوير الأداء الفني والإداري لدى المعلمين، كما يعزو الباحثون ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي تلقاها المديرين؛ ما جعلهم غير قادرين على تقديم الدعم والمساندة الكاملة للمعلمين في المواقف التربوية والتعليمية والإدارية كافة، وقصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل للمديرين، وضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة مع الأطراف المعنية كافة بالمدرسة؛ جعلهم غير قادرين على تمكين المعلمين داخل المدرسة بدرجة كبيرة.

كذلك اتفقت بعض الدراسات المسبقة في هذا المجال؛ منها دراسة العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Al-Rashidi, 2021)، التي كشفت عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية لمجال تمكين العاملين؛ جاءت بدرجة عالية، وكذلك دراسة روكيندوا وأكورت (Akurut & Rukundo, 2021) التي أشارت نتائجها إلى أن القيادة الملهمة أمر بالغ الأهمية في الالتزام الوظيفي للمعلمين، كما يمكن أن تساعد سمات القيادة في تحفيز المعلمين على الانخراط في أنشطة تتجاوز متطلبات

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية؛ التي منها: دراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021)، دراسة العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Al-Rashidi, 2021)، ودراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019)، ودراسة بوغوموتي وآخرون (Poojomjit et al., 2018) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة. بينما لم يجد الباحثون أيًا من الدراسات التي اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية.

ويُتضح من نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي لمجال الثقة بالنفس جاء بدرجة مرتفعة؛ فبعد من أكثر ممارسات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين الذي جاء في الرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى عوامل عدة؛ منها: الخبرة الواسعة التي حصل عليها المديرين من خلال عملهم بدايةً من المعلمين ثم المديرين فأكسبهم ذلك ثقة عالية بأنفسهم، وأيضاً مواكبة التطور الإداري من خلال البرامج التدريبية والدورات التأهيلية وورش العمل واللقاءات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان التي أسهمت على تحديث الفكر والتطبيق الإداري سعياً لتعزيز ثقافة القيادة لديهم، بالإضافة إلى التنام والانسجام بين مديري المدارس والمعلمين وحرصهم المشترك على نجاح وتحقيق أهداف المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021)، ودراسة العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Al-Rashidi, 2021)، ودراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لأكثر الأبعاد للقيادة الملهمة مجال الثقة بالنفس، وقد جاء بدرجة مرتفعة.

وجاء المتوسط الحسابي لمجال الاعتمادية والثقة بالآخرين في الرتبة الثانية بدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعود السبب إلى التعاون المشترك بين مديري المدارس والمعلمين؛ ما أكسبهم مزايا وظيفية مكنهم من تعزيز الاعتمادية والثقة المتبادلة وتغليبها لغةً تعاوئيةً بديلةً عن لغة التنافسية لضمان استدامة الأعمال الإدارية داخل المدرسة وخارجها. من جانب آخر قد يعزى ذلك إلى طبيعة المديرين التي اعتمدت إليهم المدارس، والذين يتميزون بالكفاءة والخبرات طويلة المدى على نحو أكثر من 10 سنوات في الأعمال الإدارية والتكنولوجية؛ ما شكل أساساً للاعتمادية المتبادلة بين قيادة المدرسة الإلهامية والمعلمين فيها، وهذه الاعتمادية ترتبط بمستوى الكفاءة والمهارات القيادية لديهم من خلال تحليل النقاط التي تحتاج إلى تحسين، ونقاط القوة للجوانب الإدارية؛ ما قد تسهم في تعزيز جوانب الثقة والاعتمادية المتبادلة في إطار الممارسة القيادية الملهمة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019)، ودراسة العازمي والرشيدي (Al-Azmi & Al-Rashidi, 2021) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي لمجال الاعتمادية والثقة بالنفس للقيادة الملهمة؛ جاء بدرجة مرتفعة.

والمعلمين، وقلّة تحفيزهم لتحقيق الميزة التنافسية بين المدارس وبعضهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؛ جعل المديرين يفتقدون إلى إدارة التغيير.

الجدير بالذكر، إنّ هذه النتيجة في هذا المجال اختلفت مع دراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019)، ودراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021) التي أكدت على أنّ المتوسط الحسابي لبعْد إدارة التغيير قد جاء بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟"

أولاً: متغير الجنس

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس في المجالات (الثقة بالنفس، والاعتمادية والثقة بالآخرين، والرؤية المستقبلية) والدرجة الكلية ويعزو الباحثون وجود فروق لصالح الإناث من مديرات المدارس في هذه المجالات للاقتناع التام بممارسة القيادة المُلهمة من قِبَل مديرات المدارس الحكومية في سلطنة عُمان؛ لأنها أكثر فائدة وحيوية وفعالية في إدارة المدرسة من أنواع القيادات الأخرى، وذلك على مستوى تمكين المعلمات؛ لما تنشره من روح التجديد والمبادرة لمواكبة المستجدات الإدارية التربوية التكنولوجية على المستوى المحلي والعالمي على أكمل وجه، وهذا يتطلب إدارة التغيير الإداري للمدرسة على نحو مستمر، وتمكّن مديرات المدارس من تحقيق الجاهزية والتخطيط الاستراتيجي المُسبق للتعرف إلى نقاط القوة ومواطن الضعف لكل ما يحدث في المدرسة من قِبَل المديرات، وتستند إليها المديرات أكثر من المديرين أنفسهم. كما إنّ العمل المدرسي مناسب لطبيعة الأنثى التربوية، وأيضاً إنّ ميل الاستجابات لصالح الإناث فيما يتعلق بالقيادة المُلهمة يختلف باختلاف نظرة الإناث للخصائص القيادية عن نظرة الذكور؛ فنظرة الذكور تنطلق من وقائع التحدّي وعنصر الإثارة في إطار الخصائص القيادية، بينما قد ترتبط نظرة الإناث بالخصائص ذات العلاقة بمراعاة الجوانب النفسية والإدراكية، لذا؛ فقد كان هناك اختلاف في استجابات عيّنة الدراسة الحالية تعزى لمتغير الجنس وتميل لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير الجنس في مجالات إدارة التغيير، وتمكين المعلمين، والتخطيط الاستراتيجي، والجاهزية، وقد يعزى ذلك إلى أنّ كلا الجنسين من مديري ومديرات المدارس يُدركون مفاهيم القيادة المُلهمة ليوظفوها بطريقة إبداعية في إدارة المدرسة؛ ما يعزّز الثقة

الوظيفة. واختلفت مع أبو غالي (Abu Ghali, 2019) التي كشفت أنّ المتوسط الحسابي لمجال تمكين العاملين جاء بدرجة مرتفعة.

في حين جاء المتوسط الحسابي لمجال الجاهزية بدرجة ممارسة متوسطة، في الرتبة الخامسة؛ وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أنّ من أهم صفات المدير اليقظة والحرص والحذر لكل ما يطرأ، وكذلك استثمار الموارد والمواقف كافة؛ التي تؤكد حتمية النجاح، كما إنّ التأهب والاستعداد هما من أهم مسببات النجاح؛ لذا يجب أن يتصف بهما القائد الناجح، ولكن المديرين في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان لم يكونوا على قدر الجاهزية لمواكبة التطورات الإدارية الحاصلة على المستويين المحلي والعالمي نتيجة قلة تلقّيهم للدورات التدريبية أم لعدم استفادة بعض مديري المدارس من البرامج والدورات التدريبية التي تقدّم لهم في مجال القيادة المُلهمة التي تعزّز تطوّرهم الإداري؛ وهذا جعلهم غير قادرين على تجهيز المعلمين وفق تلك التطورات.

وانتقدت هذه النتيجة مع أبو غالي (Abu Ghali, 2019) التي توصلت إلى أنّ المتوسط الحسابي لمجال الجاهزية للقيادة المُلهمة جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاء المتوسط الحسابي لمجال التخطيط الاستراتيجي بدرجة ممارسة متوسطة، في الرتبة السادسة؛ وقد يعزو الباحثون ذلك إلى أنّ بعض مديري المدارس لم يعتمدوا بشكل كبير إلى المجال الاستراتيجي الدقيق المدروس وفق التخطيط الاستراتيجي في ظل المنافسة الشرسية التي قد تتعرض لها المدارس من قِبَل مديريها بشكل عام، فتركيزها قد انصبّ على استقطاب المديرين ذوي الكفاءة العالية في التعامل الاستراتيجي مع المتغيرات المتنوعة، سواء التنافسية منها أم تلك المتعلقة بمخاطر العمل في البيئات المضطربة، كهيئة المدارس الحكومية للتعليم الأساسي خاصة؛ لذا فإنّ مديري المدارس يجب عليهم أن يمتلكوا مهارات مرتفعة في القدرة على تحليل البيئة الخارجية والداخلية التي تحيط بأعمال المؤسسة في سلطنة عُمان ارتباطاً بما تحتمه ظروف العمل حديثة النشأة في هذه البيئة من جانب، ومتطلبات المؤسسة التي تحتم على المديرين امتلاك مهارات عالية في الإدارة الاستراتيجية من ناحية أخرى.

وجاء المتوسط الحسابي لمجال إدارة التغيير بدرجة ممارسة متوسطة، في الرتبة الأخيرة؛ وقد يعزو الباحثون ذلك إلى ضعف التقدير والاهتمام لدى بعض مديري المدارس بإنجازات المديرين السابقين سواء أكانت ميزات أم عيوباً، وغياب المراعاة لسلوكات المديرين عند دمجهم في مراحل التغيير وتحويلهم لها من مقاومة إلى مشاركة حقيقية، وربّما لقلّة الإيمان بقدرات وخبرات المعلمين وغياب الاهتمام بتوضيح التغيير المطلوب ومُسوغاته أدّى ذلك إلى ظهور إدارة التغيير في الرتبة الأخيرة، كما يرى الباحثون أنّ قلة الاهتمام بمبادئ التخطيط على مستويي القيادة والمعلمين، وقلّة انتشار ثقافة الجودة على مستوى القيادة، ودعمها للمديرين

المعلمين الأكثر خبرة، في حين وُجِدَتْ دراسة اختلفت معها في تلك النتيجة؛ كدراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية؛ أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي:

- ضرورة قيام مديري المدارس بالتعاون مع مراكز التدريب بإحضار متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير؛ من أجل تنفيذ البرامج والورش التدريبية للمعلمين في هذا المجال.
- ينبغي على مديري المدارس تمكين المعلمين وإعطائهم الحرية في اختيار طرائق حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- توجيه مديري المدارس إلى العمل والتعاون مع الدوائر المختصة في المديرية التربوية والتعليم على جاهزية المدرسة بالأنظمة التكنولوجية التي توفر المعلومات والبيانات للمعلمين، اللازمة لاتخاذ القرار الصائب لحل المشكلات التي تواجههم.
- عاهمية قيام مشرفي الإدارة المدرسية بتوجيه إدارات المدارس على إشراك المعلمين في إدارة التغيير وتحديث التوجهات المستقبلية للعمل في المدرسة.
- توجيه دائرة الشؤون الإدارية والمالية ودائرة الإشراف إلى تقديم الدعم والمساندة لإدارات المدارس؛ من أجل توفير الإمكانيات المادية والبشرية بما يحقق جاهزية المدرسة ويوفر الظروف الملائمة للمعلمين للقيام بأعمالهم بشكل مرضٍ.
- حث مديري المدارس على أهمية أن يتسّموا بالشفافية والوضوح عند منح الامتيازات، والتفويض لبعض الأعمال بحيث يتم إشعار المعلمين جميعهم بها.

لديهم ويتم من خلال منح المعلمين العديد من المهام الموكلة إليهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ولم يجد الباحثون أي دراسات مُسبقَة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية؛ في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة درويش (Darwish, 2019)، ودراسة أبو غالي (Abu Ghali, 2019)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، كما اختلفت مع نتائج دراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021)؛ التي جاءت الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيها لصالح الذكور.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية؛ وفي جميع المجالات لصالح 10 سنوات فأكثر، ما عدّ المجال السادس "الرؤية المستقبلية"؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن إدراك المعلمين لأهمية ممارسة القيادة المُلهمة لدى مديري المدارس تعتمد بشكل كبير على الممارسات المتنوعة التي تصدر من قبل مديري المدارس وكذلك إلى مدى إلمام المعلمين بمفهوم القيادة (علم و فن)، فهي بذلك تختلف باختلاف سنوات الخبرة للمعلمين؛ حيث يتضح مفهوم القيادة المُلهمة وأبعادها وأهميتها ممارستها من قبل مديري المدارس بصورة كبرى كلما تقدّمت سنوات الخبرة للمعلمين؛ نتيجة ارتباطها بما يشاهدونه من ممارسات إدارية وتنظيمية وتخطيطية وفنية تصدر من مديري المدارس التي يعملون فيها وبالتالي تكسيهم الفهم الأعمق لكيفية إدارة المهام والأعمال والمشكلات التي يتعرضون لها أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، مما أكسبهم الاندماج فيها والقدرة على رفع الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشبول (Al-Shaboul, 2021) التي أكدت نتائجها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآثر متغير الخبرة في المجالات جميعها؛ فقد جاءت الفروق لصالح

References

- Abu Ghali, S. (2019). *Inspiring leadership among secondary public school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teacher career absorption*. Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Dar Al-Mandumah database.
- Al Awad, A. (2019). Transformational leadership among principals of basic education schools in Dhofar Governorate and its relationship to the professional competencies of teachers. *Association of Arab Educators*, 108, 284-306.
- Al Balushi, H. (2019). Transformational leadership and its relationship to organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman. *International Specialized Educational Journal*. Dar Simat for Studies and Research, (6), 67-52.
- Al-Amriya, H. (2019). The reality of applying the dimensions of inspiring leadership among female leaders of private schools in Riyadh. Master's Thesis, Arab East College for Graduate Studie, Dar Al-Manzouma database.
- Al-Azmi, I. F. & Al-Rashidi, N. A. F. (2021). Inspiring Leadership among Secondary School Principals in the Capital Governorate in Kuwait from the Teachers' Perspective, *Journal of Nasaq*, 85, 1-27.
- Al-Busaidi, H. A. (2011). *Administrative competencies of principals of basic education schools in light of the requirements of the future school in the Sultanate of Oman*. Master's Thesis, Mutah University. Dar Al-Mandumah database.
- Al-Dhuhli, Rabia, Al-Azri, Saif, Al-Mayahi, Suleiman & Al-Rawahiya, Taaba. (2022). Change Management In The Directorates Of Education In The Sultanate Of Oman And Its Relationship To The Morale Of Employees. *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 4(5), 19-49.
- Al-Farani, S. M. (2020). *Inspiring leadership and its relationship to the level of work stress among administrative workers in Palestinian universities in Gaza Governorate*. Master's thesis, Al-Aqsa University, Dar Al-Mandumah database.
- Al-Halabi, M. (2017). *The Role of Inspiring Leadership in Employing Scientific Research Outputs in the Palestinian Ministry of Interior and National Security*. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Dar Al-Mandumah database.
- Al-Hinai, S. (2020). *The reality of participatory leadership of public school principals in Al Dakhiliya Governorate and its relationship to teachers' organizational commitment from their point of view*. Master's Thesis, University of Nizwa, Dar Al-Mandumah database.
- Al-Hinaya, A. S. (2020). *The role of the school leadership program at the Specialized Center for Vocational Training for Teachers in developing the leadership skills of its graduates, including school principals and assistants*. Master's Thesis, University of Nizwa. Dar Al-Mandumah database.
- Ali, A. & Jawad, M. (2019). The Impact of Inspiring Leadership on Achieving Organizational Health in Iraqi Organizations: Field Research in the Iraqi Ministry of Culture. *Journal of Management and Economics*. University of Baghdad, 25(115), 234-257.
- Al-Juhani, N., Al-Qahtani, S. & Morsi, M. (2018). *Contemporary Models in Leadership*. Library of law and economics.
- Al-Louh, S. K. (2016). *The role of inspiring leadership in enhancing regulatory commitment at the Ministry of Public Works and Housing*. Master's Thesis, Al-Aqsa University, Dar Al-Mandumah database.
- Al-Shaboul, S. A. M. (2021). *The degree of inspirational leadership practice among school principals of the Directorate of Education of the Ramtha Brigade*. Master's Thesis, Al al-Bayt University, Dar Al-Mandumah database.
- Bennis, W. (2001), "Farewell to old leadership", in: *Management and Leadership in the Infarmation Age*. Abu Dhabi. Emiratce Centre for Strategic Studies and Research, 29-58.

- Darwish, M. S. H. (2019). Inspiring leadership among physical education teachers. *Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences, Helwan University*, 85, 1-27.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2004). *Organization Theory and Design*. (11th ed.), South-Western.
- Gyansah, S., Ogola, M. O. & Guantai, K. H. (2020). Effect of School Heads' Inspirational Motivation Leadership Practices on Students Academic Achievement in Public High Schools in Kumasi Metropolitan, Ghana. *Journal of Education and Practice*, 11(14), 76-85.
- Issawi, M. & Hamid, J. (2018). *Inspiring leadership and its impact on organizational commitment among employees in the Jordanian Ministry of Industry and Trade*. Master's Thesis, Al al-Bayt University. Dar Al-Mandumah database.
- Jaad Alrab, A. (2012). *Strategic Leadership*. Dar Al-Nahda Publishing.
- Kamel, S. B., Mahdi, H. T. & Kamouna, A. A. (2019). Inspiring leadership and its role in achieving organizational excellence in government preparatory schools in the holy city of Karbala, *Journal of Administration and Economics*, 8(30), 35-63.
- Melhem, S. (2000). *Research Methods in Education and Psychology*. Dar Al-Maysara for Publishing, Distribution and Printing.
- Ministry of Education. (2022). *Yearbook of Educational Statistics*. Sultanate of Oman, Muscat.
- Morris, P. S. (2005). *Servant inspirational management leadership theory (SIM): A study of SIM*. a full-range leadership model. Rowan University.
- Oman Vision 2040. (2021). *Vision Axes*, retrieved date, 1-10=2022, retrieved at: <https://www.2040.om/Oman2040-AR.pdf>.
- 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.
- Rukundo, A. & Akurut, C. R. (2021). Association between Inspirational Leadership Traits and Job Commitment among Secondary School Teachers in a Remote District of Uganda. *Canadian Journal of Educational and Social Studies*, 1(1), 46-62.
- Smith, B. S. & Squires, V. (2016). The role of leadership style in creating a great school. *SELU Research Review Journal*, 1(1), 65-78.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts & Cases*", 3rd Boston: McGraw-Hill.
- Toukhi, S. (2014). Inspiring Leadership and the Millennium of Competitiveness, *Journal of Tawasul*, 56, 15-17.
- Wang, S. (2019). School heads' transformational leadership and students' modernity: The multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Education Review*, 20(3), 329-341.
- Zaki, S. H. (2017). The impact of inspirational leadership on organizational affiliation: an applied study on the Industrial Control Authority. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 2, 32-13.