



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في
ضوء أبعاد القيادة الشغوفة

اعداد

ابتسام محمد عبد اللاه
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية

المعرف الرقمي للبحث DOI

10.21608/MUSI.2025.322898.1182

الترقيم الدولي الموحد الالكتروني

[2636-2899](https://doi.org/10.21608/MUSI.2025.322898.1182)

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

musi.journals.ekb.eg



٢٠٢٤/هـ١٤٤٦م

مستخلص البحث:

هدف البحث إلي التعرف علي واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف علي سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة، استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة علي عينة قوامها (٣٣٩) معلماً بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، كما جاء المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة) بمستوي عالي في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، كما جاءت أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة) بمستوي حسابي متوسط حيث بلغ (٢,٩٨)، وكان أعلاها بعد الطاقة الروحية بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، يليها بعد الالتزام بالنجاح بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، ثم بعد الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٣)، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة تُعزي لاختلاف متغيرات (النوع لصالح الذكور، المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، وعدد سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر) في جميع أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة)، وفي المجموع الكلي، كما لا توجد فروق في المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة).

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء - مديري المدارس الثانوية العامة - القيادة الشغوفة

Developing the performance of Public secondary school principals Managers in Qena Governorate in light of the Passionate leadership dimensions

Summary

The Research aimed to Identify the Reality of the Performance of Public Secondary School Principals Managers in Qena Governorate in light of the Passionate Leadership Dimensions from the point of view of Teachers, as well as to identify ways to develop the performance of Public Secondary School Principals Managers, The Research used the Descriptive Approach, and a questionnaire was applied to a Sample of (339) School Teachers in The Public Secondary School in Qena Governorate, Results indicated that: The Total Score of the Sample Members' Responses to the questionnaire as a whole was moderate with a mean of (3.28), as was the second axis (Methods of developing the performance of principals of Public Secondary Schools in Qena Governorate in light of the Dimensions of Passionate Leadership) was at a high level in first, with an average of (4.15), and the Dimensions of the first axis (Passionate Leadership) were at an average of a mean (2.98), and the highest was the Spiritual Energy Dimension with an average of a mean (3.35), followed by the Commitment to Success Dimension, With a mean of (3.04), then after Emotional Intelligence with a mean of (3.03), and in last came after Motivation with a mean of (2.59). Results also indicated that there were Statistically Significant Differences between the average Responses of the Sample Members due to the Different Variables Regarding the Reality of the Performance of Public Secondary School Principals Managers in Qena governorate in light of Passionate Leadership Dimensions, is due to the Difference in Variables (Gender in favor of Males, Scientific Qualification in favor of the High Studies, and Number of Years of Experience in favor of 10 years or more) in all Dimensions of the first axis (Passionate Leadership), and in the overall Total, and there are no Differences in the Second axis (Methods of Developing the Performance of Public Secondary School Principals).

Keywords: Performance Development - Public Secondary School Principals Managers -Passionate Leadership.

مقدمة:

تعيش المجتمعات الحديثة في عصر تتعرض فيه لتحديات عديدة ومتنوعة، وتُشكل هذه التحديات تحديات معاصرة تُؤثر على الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات بشكل عام، وتشمل هذه التحديات التغيرات المناخية والتلوث البيئي والهجرة والعدالة الاجتماعية والتكنولوجيا والرقمنة والتحول الاقتصادي والسياسية، وتستدعي هذه التحديات مواجهة جديدة بشكل فعال ومستدام من خلال اتخاذ إجراءات عملية وفعالة للحد من تأثير هذه التحديات علي البيئة والمجتمعات. ويعد تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية هو أحد الوسائل التي تعمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم بتلك المؤسسة، فالقدرة على تحقيق الأداء الجيد من أهم المتطلبات الواجب توافرها بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية.

وانطلاقاً من أهمية التعليم في استراتيجية التنمية المستدامة لمصر ٢٠٣٠، عقد مؤتمر التعليم في مصر نحو حلول إبداعية عام ٢٠١٧، والمؤتمر السنوي الخامس عشر بشأن تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، والذي أكد في توصياته علي ضرورة تطوير منظومة القيادات التعليمية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر علي أهمية تطوير الأداء من خلال إعادة هيكلة ما يلزم في ضوء أهداف منظومة الإصلاح، ومتابعة وتقييم الأداء المدرسي في ضوء المعايير القومية لضمان الجودة، كما أكدت الخطة الاستراتيجية فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية لبرامج التعليم الثانوي على تدعيم قدرات القيادات المدرسية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتقديم نماذج إبداعية يعد بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٦٦).

ولذلك، يُعد تطوير الأداء للمديرين أمراً حيوياً حيث يسهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة تعزيز مهارات القيادي والتواصل، وأيضاً بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية للأفراد،

تعزيز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، مما يسهم في تحقيق التغيير والتطور المستدام. بشكل عام، ولذلك يُعد تطوير الأداء للمديرين استثماراً حيوياً لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة في سوق العمل المتنافس.

كما يُعد مدير المدرسة فرداً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، فهو المسئول عن إدارة العمليات اليومية في المدرسة وتطوير البرامج التعليمية والتأكد من توفير كل ما يحتاجه الطلاب لتحقيق أقصى استفادة من تعليمهم، ويتطلب ذلك مهارات قيادية قوية، وقدرة علي التفاوض والتواصل بفعالية، وإدارة الوقت والموارد بشكل فعال (الخضر، ٢٠٢١، ٣١).

وبما أن موضوع الشغف في الوقت الحاضر مصدر اهتمام في عالمين مختلفين- عالم الأعمال وعالم التعليم- فهو أيضاً مهم للقادة، ففي الأدب الحديث الذي يهتم بالشغف في القيادة، هناك ميل إلى نشر الشغف كعامل نجاح فالشغف صفة يمتلكها القادة الناجحون، وفي كثير من الأوقات، فإن ما يدفع الشغف مشاعر غير واعية؛ إذ إنها مشاعر عميقة قابلة للانفجار، مشاعر تجلب اليأس والبهجة والغضب والفرح (Whitehurst, 2016)، ويُعد الشغف عنصراً أساسياً في تمكين القادة من المثابرة والتركيز على القيام بما يريدون القيام به، ويرتبط بالحماس والاندفاع للإنجاز والرعاية والتعاون والالتزام والثقة والشمولية، فيُعرف بأنه "قوة تحفيزية تنبثق من قوة العاطفة، تولد الطاقة والعزم والإيمان والالتزام لدى الناس، وتؤدي إلى تحقيق رؤية محسنة تتمثل في (التصميم على تحقيق هدف مرغوب فيه للغاية)"، أما (3, 2012) Vallerand فقد نظر إلى الشغف على أنه "رغبة قوية تجاه نشاط معين يفضله الناس ويحبونه ويجدونهم مهمًا، ويشغلون فيه جهودهم وطاقتهم وأوقاتهم على نسق منتظم، ومن وجهة نظر فلسفية، فقد رأى (Curran, Hill, Appleton, Vallerand and Standage (2015) أن الشغف خبرة إنسانية بدونها لن يجد الفرد معنى لحياته؛ حيث يزوده الشغف بطاقة نفسية للمشاركة والاندماج في الأنشطة ذات القيمة.

وتُعد القيادة بشغف مهمة لأنها تمكن المؤسسات وأعضائها من اكتشاف العظمة المحتملة التي يمكنهم تحقيقها بطريقة أخلاقية حيث أكد بحث Gallup الذي تم إجراؤه في أكثر من

١٦٠ دولة مختلفة أن فشل القادة في بناء علاقات أظهرت التزام القادة بالموظفين وأولويات مؤسساتهم أدى إلى تآكل مشاركة الموظفين وثقتهم بهؤلاء القادة (Clifton & Harter, 2019).

ولكي تكون المدرسة ناجحة بشكل رائع وأن يكون لديها الهدف الذي يدركه الجميع، فإنها تحتاج إلي مديرين شغوفين، وقد علق أحدهم قائلاً أن قضية الشغف في المدرسة تستحق المناقشة حيث قال ألبرت إينشتاين "العالم كما أنشأناه هو عملية تفكيرنا، لا يمكن تغييره بدون تغيير تفكيرنا"، حيث أثار مفهوم الشغف اهتمامًا كبيرًا من علماء النفس والباحثين التنظيميين، أكدت بعض الدراسات قابلية تطبيق مفهوم الشغف في مجال العمل، ودعمت بشكل تجريبي تأثيره الإيجابي على التكيف النفسي في العمل، فيُعرف شغف القادة في العمل علي أنه مشاعر إيجابية شديدة يتم توجيهها نحو أنشطة القيادة ؛ وأن الأنشطة ذات مغزى عميق ويتم استيعابها لتصبح جزءًا من هوية القادة (Farah, 2013, 169).

وترجع أصول القيادة الشغوفة إلى عديد من الأساليب القيادية التي ظهرت في القرن العشرين، ولكنها بدأت تتطور كمفهوم مستقل في الثمانينيات والتسعينيات، وقد أجريت دراسات وأبحاث كثيرة في هذا المجال خلال هذه الفترة، وأدت إلى تطوير نظرية القيادة الشغوفة كمفهوم مستقل وفعال في إدارة المؤسسات، ومن أبرز الشخصيات التي ساهمت في تطوير هذا المفهوم: جيمس كولينز، جون كوتر، كين بلانشارد، ودانيال غولمان (Davies & Brighouse, 2010).

حيث تُعرف القيادة الشغوفة بأنها نوع من القيادة الذي يتميز بالتركيز على الإلهام والتحفيز والتوجيه، ويهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إدارة فعالة للموارد والموظفين (Le Tan, Heyi Song & Ping Ping, 2011).

وتدور سفينة القائد الشغوف حول الطاقة والالتزام والاعتقاد بأن كل فرد يمكن أن يتعلم وسيتعلم، والاهتمام بالعدالة الاجتماعية والتفاوض بأننا نستطيع أن نجعل من اللامبالاة قيمة حقيقية، فالذي يجعل بعض القادة متحمسين جدًا لدور قائدهم لدرجة أنهم يلهمون موظفيهم

ويغيرون حياتهم، غالبًا ما يُنظر إلى الشغف من حيث الشغف بالعدالة الاجتماعية، والشغف بالتعلم، والشغف لإحداث فرق، إنه الشغف لصنع ملف الاختلاف الذي يحول المعتقدات إلى حقيقة وهو علامة القائد الشغوف، فالمعتقدات هي بيانات أو آراء تساعدنا على وضع آرائنا الشخصية وخبراتنا في سياقها الحقيقي (Radcliffe, 2018).

يُضاف إلى ذلك الذكاء العاطفي (Goleman, 1997)؛ إذ إن التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن يُسهم في التعامل الإيجابي مع احتياجات المعلمين وتحفيزهم بفاعلية، فالمعلم الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد أنه أكثر ولاءً والتزامًا وسعادة في العمل، وصاحب أداء أفضل، ولديه مقدرة على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين المعلمين من خلال علاقته الشخصية معهم؛ إذ يقود بقلبه وعقله سعيًا لإيجاد بيئة تشجع العمل الجماعي، والتعاون، والجودة، وتحقيق النتائج المرغوبة (Al-Tai & Al-Atwi, 2010).

ولذلك يتضح أن الذكاء العاطفي يركز على الذات وفهمها، وممارسة السلوك الإيجابي تجاه المعلمين، ونبذ كل الأساليب السلبية، وزيادة الرحمة والرأفة في العمل، ويتطلب ذلك من المديرين أن يتعلموا عن إدراك المشاعر ومعرفتها في أنفسهم وفي معلمهم، وأن يستجيبوا لها بشكل ملائم ويطبقوا المعلومات بفاعلية، ويعملوا على تقوية مشاعرهم في العمل، ومعرفة قدرتهم على تحسين المشاعر وإدراكها وتطبيقها بشكل فاعل.

والقائد الشغوف برؤيته وأهدافه يُحدث فرقًا حقيقيًا، وهناك قول مأثور يقول "يمكن للأشخاص ذوي الشغف الكبير أن يجعلوا المستحيل يحدث"، وهذا صحيح أيضًا في بيئة المدرسة، فالقادة الشغوفون هم أشخاص متحمسون يتخطون واقع التفكير المحدود، عندما تعمل مع فرد لديه شغف بما يفعله ويؤمن بالأهداف التي يحاول تحقيقها، يكون الشعور معديًا للغاية، إنه يجعل الأفراد من حوله يعتقدون أنه يمكنهم تحقيق أي شيء أيضًا، وكلما زاد عدد الأفراد المنخرطين في وظائفهم والمتحمسين لما يعملون على تحقيقه، كانت المدرسة أقوى وأكثر صحة، كما نُقل عن ستيف جوبز قوله: "إذا كنت تعمل على شيء مثير تهتم به حقًا، فلا داعي لأن تدفع الرؤية تشدك" (Duckworth, Peterson, Matthews & Kelly, 2007).

وينكر (2019) Ray أن القيادة الشغوفة تتسم بأثني عشر سمة أساسية تميز الأفضل عن البقية؛ فعندما يوجد مدير شغوف، فإنه بشكل تلقائي يتم تحفيز النظام الحسي لدى المعلمين؛ إذ تتأثر عواطفهم عندما تلتقط الطاقة الإيجابية، فهو يقود بقلب وروح، ومن السمات التي تميزه السعي لإيجاد الحلول بدلاً من المشكلات، والفهم العميق للمعلمين؛ إذ إنه منفتح ويقدر الاختلافات، ويحترم الآراء المتباينة، كما أنه محاور متميز، يستمع إليهم بقصد الفهم، ووضوح الرؤية لديه يميزه؛ إذ يركز على المستقبل، ويرى أن الفرص تكمن في التحديات، كما يعمل على أن يُغذي نفسه ومعلميه بالطاقة الإيجابية، فهو يدرك إمكانات المعلمين ويستخدم نقاط قوتهم بشكل حدسي، ويتعلم مدى الحياة، ويؤمن بنفسه وبمعلميه فعبقات العمل لا تثبطه، وبالتالي فإن لديه المقدرة على التحفيز والإلهام وخلق رؤية مغناطيسية تتطلب التفاني والمثابرة والمهارة.

كما أوضحت (2018) Angela Duckworth، مؤلفة كتاب *The Power of Passion and Perseverance*، أهمية المثابرة في القيادة الشغوفة، إلى جانب العوامل التي توضح أن القيادة الشغوفة هي أكثر بكثير من مجرد شعور طائش، كما ذكر Murphy (2010,36) أن القيادة الشغوفة تعني نبذ الخوف والشك وإعطاء الأفراد شعوراً بالأمل والتفاؤل والإنجاز، فالشغف هو طاقة صادقة تتدفق من خلالنا وليس منا، كما خلص Peter Northouse (2022,223) إلى أن أولئك الذين يقودون هم قادة حقيقيون يتحدون التصرفات بالمشاعر، كما أشار Lacroix(2012) إلى أن أبعاد القيادة الشغوفة تتمثل في (الطاقة الروحية، الذكاء العاطفي، التحفيز، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية).

استخلاصاً للسابق يمكن القول بأن مديري المدارس يحتاجون إلى تطوير أدائهم؛ لزيادة قدرتهم على التحلي بالقيادة الشغوفة، والسعي لمجابهة التحديات المستقبلية، والقيام بدورهم علي أكمل وجه، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ولذلك أصبح الاهتمام بالتحسين والتطوير الخيار الأوضح في عالم سريع التطور، فلا بد من إعداد المدير القادر على التفاعل مع مستجدات العصر

ومعطيته، والقادر علي الإنتاج والإبداع وحل المشكلات وتحسين الأداء بكفاءة واقتدار لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المحددة.

وبناءً عليه، فالقائد الشغوف هو شخص يتمتع بشغف وحماس قوي لتحقيق أهدافه ورؤيته، ويستخدم هذا الشغف لتحفيز وإلهام فريقه وتحقيق النجاح، كما يُعد مصدر إلهام للآخرين، حيث يعمل على تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، كما يتمتع القائد الشغوف بالثقة في نفسه وفي فريقه، ويعمل على تطوير قدراته وقدرات فريقه بشكل مستمر، إذ لا يزال هذا الموضوع حديثاً في أدبيات القيادة، وكذلك ظهوره في المؤسسات التعليمية لتأصيل موضوع القيادة الشغوفة، ولهذا جاء البحث الحالي تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة.

مشكلة البحث:

أضحت القيادة المقياس الذي تعتمد عليه نجاح المؤسسة وهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن معظم النجاحات أو الفشل في المؤسسة تُعزي إلى كفاءة القيادة وفشلها، كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين عديد من المكونات الأساسية للمؤسسة والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعلمية الإدارية ولكي تصل إلى مستوي التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وتحقيق أهدافها، وبهذا تعد القيادة محوراً رئيساً للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ولها تأثير مباشر على الإنتاجية لاعتبارها هدف أسمى تعمل كافة المؤسسات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة.

ويؤكد (Bolman and Deal (1995,12)، في كتابهما الملهم القيادة مع الروح، على الجانب الشغوف للقائد: القلب والأمل والإيمان، المتجذران في القلب والروح، ضروريان لمديري اليوم ليصبحوا قادة الغد، ولكي تصبح البيروقراطيات العقيمة اليوم في المجتمعات ذات معنى، يجب أن يكون الشغف هو القوة الدافعة التي تحرك الرؤية إلى أفعال، حيث يعمل القائد على

الموارد العاطفية والروحية للمؤسسة، وعلى قيمها والتزامها وتطلعاتها، غالبًا ما يلهم القادة أتباعهم إلى مستوى عالٍ.

والقائد الجيد يمكنه تغيير هذا الاتجاه، حيث تدور القيادة حول رؤية إمكانات الجميع وتمكين فرقك من استخدام مجموعة مهاراتهم بالكامل، ومنحهم مساحة للتعبير عن أفكارهم وإبداعهم، والعمل بأفضل ما لديهم، فتُعد القيادة الجيدة أمرًا أساسيًا في إيجاد ثقافة يشعر فيها الموظفون بالقدرة على بذل قصارى جهدهم، والتفكير خارج الصندوق، والجرؤ على التحدث عندما تكون هناك مشكلة (Kapur, 2020).

في تقييمهم للمشكلات التي تواجه عديد من المؤسسات اليوم، أعلن Clifton and Harter (2019) أن المدير الذي فشل في الالتزام بإشراك الموظفين وتمكينهم وإثبات القيادة الحقيقية الضرورية في إقامة علاقات ذات مغزى، من الواضح أن القول المأثور "لا تهتم بمدى معرفتك حتى أعرف مدى اهتمامك"، صحيح اليوم كما كان لأكثر من قرن، فالقيادة بشغف صفة من سمات قادة اليوم، وتم الاستشهاد بها كشرط أساسي مسبق للمؤسسات الناجح (Duckworth 2018)، ويأتي دور القيادة الشغوفة في بناء علاقات قوية بين القادة والمتابعين، فقد حدد ثمانية عناصر أو صفات ضرورية للقيادة الشغوفة وتشكل قدرة القائد على التأثير وخدمة وإلهام الآخرين المسؤولة الأخلاقية، الاعتراف بالفرصة، الالتزام بالتميز، التحيز للعمل، تقدير الآخرين، المثابرة المستمرة، منظور البصيرة، والحماس المتفائل (Gallos & Bolman, 2021).

حيث أظهرت نتائج دراسة أجراها (Cooper and Morrison 2008) المعنونة بـ شغفي واستباقي: دور مدير المدرسة الثانوية في قيادة تغيير المناهج في نيوزيلندا أن هناك عوامل مشتركة في العمل تمتلك أهمية حاسمة للقدرات القيادية التي تم تحديدها بشكل شائع، وهي أن القادة الشغوفين للتعليم لا يعتذرون، ويركزون بحزم استباقي على رفع مشاركة المعلمين وإنجازهم داخل وخارج التعليم الرسمي، ويدركون أن التعليم في القرن الحادي والعشرين يمثل خروجًا عن العمل كالمعتاد ويتطلب تغييرًا ثقافيًا عميق الجذور، وإنشاء القواعد المهنية الجديدة التي تتطلب

تحولات أساسية في التفكير والسلوك، علمًا بأن الانتباه للبعد الإنساني للتغيير ضروري، وأن قيادة تنفيذ المناهج الجديدة بنجاح تتطلب إرادة مهنية وتواضعًا شخصيًا.

وفي دراسة (Tan, Song and Fu(2011) أجريت في الصين في جامعة نوتكهام والتي كانت معنونة ب "تأثير شغف القادة في العمل على فعالية القيادة" حيث أظهرت نتائجها أن شغف القادة في العمل أثر بشكل إيجابي على فعالية القيادة، كما أشارت دراسة Philippe et al.(2010) أن القادة الشغوفون يؤدون الأنشطة والأدوار القيادية على أنها هوياتهم، ويفسرون الصعوبة والفشل على أنهما فرص لتحقيق الأهداف التنظيمية وليس الحواجز من خلال تحفيز وإلهام المتابعين، كما يمكن زيادة ثقة المتابعين لتجاوز أنفسهم وتوسيع إمكاناتهم، وبالتالي توفير كل من الحافز الملهم والتحفيز الفكري، وقد يخصص القادة الشغوفون مزيدًا من الوقت في التواصل وتدريب الأتباع، وأن الشغف بنشاط ما يؤدي إلى علاقات شخصية إيجابية وهو أمر مهم لتقديم الدعم والاعتبار الفردي لهم.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، أكدت نتائج دراسة (Lacroix (2012) المعنونة ب "دور القيادة بالهدف والشغف: مفاتيح القيادة الفعالة في التعليم المهني والتقني" أن القادة الفعالين في التعليم المهني والتقني ليسوا مجرد رؤى، بل هم قادة تربويون يفهمون المهمة بوضوح، ويمكنهم التعبير عن رؤية المدرسة ويقومون بكل ما يلزم لإنجاز هذه المهمة وتنفيذها، ويعرفون هدفهم وسبب تعيينهم، ويركزون على المستقبل ويفكرون في المصير، ويقودون بتوقعات عالية ويضعون نغمة للأخريين ليتبعوها، وهم هادفون ومصممون ومثابرون ومقنعون، ولا يتركون أي شيء يقف في طريق تحقيق المهمة التي شرعوا في تحقيقها، كما يرون أن مفاتيح النجاح في أي مؤسسة تتبع من القيم والمبادئ الأساسية ونظام المعتقدات المضمنة في مهمتها التي يقوم بها كل من يرتبط بالمؤسسة. ويمكن القول إن كل شخص لديه شكل من أشكال الملكية في المؤسسة، والجميع مسؤولون عن نجاحها أو زوالها، وهذه القيم والمعتقدات تقع على عاتق القائمين على القيادة مسؤولية غرسها في كل فرد تحت قيادتهم.

وتتزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، والمدرسة بصفة خاصة، وفي الوقت نفسه، تتم ممارسة بعض الأساليب القيادية من قبل بعض المديرين، التي قد تؤدي إلى تحجيم رغبة المعلمين في ممارسة مهنة التعليم، أو تجعلهم يعملون بروتين دون شغف؛ إذ يقدمون العلم والمعرفة بطرق تقليدية بعيدة كل البعد عن التعليم ذي المعنى، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف المنشودة بالشكل المطلوب صعباً نوعاً ما، فهم بذلك يبتعدون عن تحقيق الهدف المتمثل في غرس فضول المعرفة وحب التساؤل والشغف لدى المعلمين.

على الرغم من أهمية القيادة الشغوفة، إلا أن هناك عدة دراسات أظهرت نتائجها كدراسة هاني، خطابية (٢٠٢٢) أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة جاءت بدرجة متوسطة، كما أن هناك عديد من الدراسات كدراسة (Davies and Brighouse(2010، ودراسة (Caldwell, Cam, Okpala and Comfort(2022 إلى ضعف ممارسة المديرين لهذا النوع من القيادة، ومنها: عدم الوعي بأهمية القيادة الشغوفة وتأثيرها على نجاح المدرسة، الاهتمام بالجوانب التقليدية للإدارة مثل المراقبة والتحكم بدلاً من التركيز على الإلهام والابتكار، الخوف من التغيير والابتعاد عن الممارسات التقليدية، ضعف القدرة على التعامل مع الصعوبات والتحديات التي يواجهها المديرون في ممارسة القيادة الشغوفة، فضلاً عن عدم القدرة على تحفيز وتشجيع المعلمين وتوفير بيئة عمل إيجابية، وكذلك قلة المهارات والخبرات اللازمة لممارسة القيادة الشغوفة، ضعف الدعم والتشجيع من الإدارة العليا لممارسة القيادة الشغوفة.

بالرغم من أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-٢٠٣٠) أكدت علي أهمية تطوير الأداء ومتابعته وتقويمه، وبالرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام بمصر إلا أن هناك عديد من التحديات التي تواجهها، فقد أشارت عديد من الدراسات كدراسة أبوعاصي (٢٠٢١)، أحمد (٢٠١٩)، ودراسة لطفي (٢٠٢٢) من تدني مستوي أداء المديرين، عدم تقبل التغيير بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة، التمسك بالقيادة التقليدية والأساليب البيروقراطية والروتينية، فضلاً عن ضعف وجود ثقافة داعمة للابتكار

والتحديث داخل المدرسة، الاعتماد على القواعد والإجراءات المحددة بشكل صارم بدلاً من تشجيع المبادرة والإبداع، عدم توافر الموارد اللازمة لتطوير المهارات اللازمة لممارسة القيادة الشغوفة، عدم الثقة في قدرات المعلمين وضعف تشجيعه على التفكير خارج الصندوق، الخوف من الفشل وعدم المرونة في التعامل مع الأخطاء والتحديات.

كما أكدت نتائج دراسة محمد (٢٠١٨) من ضعف توافر الرؤية الواضحة للمستقبل والأهداف الإستراتيجية المحددة بشكل جيد، وقلة وجود ثقافة تحفيزية داخل المدرسة تشجع على الإنجاز والتفوق، عدم توافر الدعم المالي والتقني اللازم لتطوير المشاريع الابتكارية، الضغط النفسي والتوتر الذي يعاني منه قادة المؤسسات في بعض الأحيان يؤثر على قدرتهم على ممارسة القيادة الشغوفة، عدم وجود ثقافة تشجع على التعلم المستمر والتحديث المستمر للمهارات القيادية، قلة وجود قنوات قيادية ملهمة داخل المدرسة يمكن للقادة الجدد أن يتعلموا منها، قلة التواصل الفعال مع المعلمين، وتحديد احتياجاتهم وتطلعاتهم وتوفير الدعم اللازم لهم.

ورغم ذلك إلا أن هناك قلة بالبحوث والدراسات العربية منها والمحلية التي تناولت موضوع القيادة الشغوفة، مما حدا بالباحثة إلى القيام بهذا البحث، خاصة موضوع القيادة الشغوفة فهو من المظاهر الإيجابية في بيئة العمل بالمؤسسات، والتي تؤثر علي المنظومة الأخلاقية بالإيجاب، وهذا ما دفع الباحثة القيام بهذا البحث لتوضيح تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة.

أسئلة البحث

حاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الشغوفة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين؟

٣- ما دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع الأداء، وسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين، والتي تُعزي لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

٤- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين؟

٥- ما التوصيات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلي:

١. التعرف علي الإطار المفاهيمي للقيادة الشغوفة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢. رصد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين.
٣. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع الأداء، وسبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين، والتي تُعزي لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
٤. تحديد سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة.

أهمية البحث:

برزت أهمية البحث في الجوانب التالية :

١. كونها تتناول موضوع القيادة الشغوفة الذي أصبح متطلباً رئيساً في كافة المؤسسات ومؤشراً من مؤشرات التميز الإداري في بيئة عمل المدارس، فوجود القيادة الشغوفة بالمؤسسات التعليمية - ولاسيما المدارس اثنوية - أمر بالغ الأهمية يعززه مكانة هذه المؤسسات ودورها الاستراتيجي في بناء الكوادر البشرية التي يعقد المجتمع عليها آماله وطموحاته، وبالبحث الحالي تم تسليط الضوء على تلك الممارسات للمساهمة بالمعرفة التراكمية بالموضوع وفتح المجال أمام الباحثين لدراسة هذا المتغير.

٢. قد يفيد مديري المدارس بصفة عامة، ومديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في التعرف على المداخل الإدارية الحديثة مثل مدخل القيادة الشغوفة والاستفادة منه في تطوير أدائهم.

٣. قد تُفيد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في تطوير وإعداد قادة المستقبل لتبني القيادة الشغوفة، وتمكنهم من تطوير أداء جميع عناصر المنظومة التعليمية.

٤. يُتوقع من نتائج البحث الحالي إفادة كلٍّ من أصحاب القرار في المدارس الثانوية العامة تحديداً، وخصوصاً في مجال القيادة التربوية، إلى جانب إفادة واضعي السياسات التعليمية في تطوير استراتيجيات جديدة للقيادة، وتطوير معايير اختيار القيادات في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، كذلك فإن القيادة الشغوفة تُسهم في تقديم أطر منهجية وإجرائية تساعد الإداريين في الأماكن التعليمية المختلفة في وضع برامج تدريبية للمعلمين تراعي الشغف في قيادتهم.

٥. يُؤمل استفادة المسؤولين من التوصيات المقترحة المبنية على نتائج البحث، لتحسين ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا، وتحسين البيئة المدرسية وجعلها بيئة جاذبة للأعضاء بحيث تساعدهم على النجاح، وبما يحقق أهدافها وتوجهاتها.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استخدم المنهج الوصفي بوصفه طريقة يُعتمد عليها في وصف ظاهرة ما من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلي نتائج وتعميمات تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام (فان دالين، ٢٠٠٧،

(٢٤٥) في وصف تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة.

وقد استعان البحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات البحث، وقد تم تحليل نتائج البحث الميداني باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف البحث، وتم الاستعانة بالحاسب الآلي لإدخال بيانات البحث وتحليلها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي المعروف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences الاصدار رقم ٢٥ (SPSS, Version.25).

حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على:

حدود الموضوع: التعرف على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، بأبعادها المحددة بالبحث وهي (الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز)، سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة. **الحد البشري:** طبقت أداة البحث الميداني (الاستبانة) على عينة ممثلة لمجتمع البحث، تم اختيارها بطريقة عشوائية، مكونة من (٣٣٩) معلماً في المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا، من مجتمع الأصل البالغ عدده (٢٨٣١) عضواً، حيث تمثل نسبة (١١,٩٧ %) من حجم المجتمع الأصلي، وقد تم تحديد حجم عينة البحث باستخدام معادلة ريتشارد جيجر.

الحد المكاني: اقتصرت البحث الميداني على المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا، وقد تم التركيز على تلك المحافظة بعينها نظراً لكونها مقر عمل الباحثة، مما ييسر تطبيق البحث الميداني، هذا فضلاً عن قناعة الباحثة بضرورة توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع الذي تنتمي إليه.

الحد الزمني: حدد هذا البحث بالسياق الزمني الذي أجريت فيه؛ خلال الفصل الدراسي الثاني

من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ .

مصطلحات البحث:

تم تعريف مصطلحات البحث كالآتي :

تطوير الأداء Performance Development

التطوير لغة هو التعديل والتحسين والنقل من حال إلي حال أفضل (عمر، ٢٠٠٨،

١٤٢٠)

أما اصطلاحًا فهو عملية تحسين أداء الأفراد أو المؤسسات بشكل مستمر ومنظم، وذلك من خلال تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لتحسين أدائها، وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتحقيق هذه المهارات والمعارف (ضحاوي؛ خاطر، ٢٠١٥). يُعرف إجرائيًا بأنه عملية مقصودة تهدف إلي التحسين المستمر لأداء مديري المدارس الثانوية العامة، ورفع كفاءتهم طبقًا للتوجهات الحديثة والتغييرات المستمرة، وقرتهم علي حل المشكلات التي تواجههم لتحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة الشغوفة: Passionate Leadership

تعريف الشغف لغويًا:

يري (Vallerand (The Psychology of Passion, 2015, Oxford، بأن أصل

كلمة شغف (passion) في اللاتينية، والتي تعني المعاناة.

استدل وصف الشغف في اللغة اليونانية القديمة على فكرة أن الفرد لم يكن لديه تحكم

أو سيطرة (Vallerand,2015).

كما وصف بأنه نوع من الدافع الذي يتضمن بعض السلبية الخارجة عن سيطرة الفرد

(Vallerand,2015).

أما اصطلاحًا فيُعرف بأنه القوة الدافعة وراء كل ما يفعله القائد، يقود شغف القائد قراراته

وأفعاله، ويؤدي في النهاية إلى الإتقان والنجاح، هذا لأن القائد الشغوف يفكر باستمرار ويعمل

على ما يحبونه، والشغف أيضًا عاطفة قوية تحدث داخل كل واحد منا عندما نقوم بعمل مفيد

يجعلنا نشعر بتحسن تجاه أنفسنا بوتيرة تبدو وكأنها تقدم حقيقي (Anderson, Caldwell & Barfuss, 2019).

عرّف Gallos and Bolman (2021, 295) الشغف بأنه "استثمار حركي عميق متجذر في الحب، كما أنه شعور قوي بالالتزام، والرغبة والحماس الموجه نحو غاية أو مؤسسة أو شخص أو هدف.

والقيادة الشغوفة هي التكامل في بناء الرغبة الشديدة لتحقيق هدف جدير بالأفعال التي تظهر التزامًا شخصيًا بتكريم الواجبات المستحقة للذات وللآخرين في السعي لتحقيق التميز (Caldwell, Cam, Okpala & Comfort, 2022).

وتُعرف إجرائيًا بأنها كل فعل يقوم به مديري المدارس الثانوية العامة بمحاظفة قنا تجاه المعلمين، متمثلًا في غرس روح الإيمان والتفاؤل والتحمي وبناء الطاقات.

وتقاس القيادة الشغوفة إجرائيًا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث نتيجة لإجاباتهم علي فقرات الاستبانة (من الفقرة ١ إلي الفقرة ٤٢) والتي تغطي أبعاد القيادة الشغوفة الخمسة (الطاقة الروحية (١-٨)، الالتزام بالنجاح (١-٧)، الرؤية المستقبلية (١-٨)، الذكاء العاطفي (١-٩)، والتحفيز (١-١٠).
البحوث والدراسات السابقة:

بعد الاطلاع علي البحوث والدراسات التي تناولت القيادة الشغوفة، حيث استعرضها البحث الحالي من الأقدم إلي الأحدث ووفقًا لتوثيق APA6 كما يلي:

جاءت دراسة Marques (2007) المعنونة بـ "القيادة: الذكاء العاطفي والشغف، وماذا بعد؟" عن تصورات طلبة القيادة حول صفات القيادة القابلة للتطبيق بشكل عام، وكذلك المديرين في مناصب مختلفة بصفتين يمكن اعتبارهما عنصرين مهمين للنجاح العام في القيادة: الذكاء العاطفي، والشغف؛ إذ إن القيادة ترتبط بالذكاء العاطفي والشغف، ولم يكن القائد شغوفًا بما يفعله، فقد لا يكون هناك سبب يجعله يقود في المقام الأول، وبدون الذكاء العاطفي، قد يفتر القائد إلى الجودة الحاسمة للقراءة بين السطور والاستماع إلى غير المنطوق، وقد توصلت

الدراسة إلى أن الشغف لا بد من أن يحتوي على العزيمة، والابتكار، والذكاء العاطفي، والمثابرة، والرؤية، والالتزام، والشجاعة، والإبداع، والتفكير متعدد الأبعاد، والحسم، والوضوح، والمرونة، والحب للعمل والتقدم، أما الذكاء العاطفي، فهو يشتمل على الامتثال، عقلية الأوبرا، السلوك الأخلاقي، الانفتاح العقلي، القيم، النزاهة، الصدق، الثقة، الاحترام، الرحمة، العدالة، اللطف، التسامح، الاستماع، الحساسية، والحب للناس.

وفي السياق ذاته، جاءت دراسة أجراها Morrison and Cooper (2008) المعنونة بـ"شغفي واستباقي" دور مدير المدرسة الثانوية في قيادة تغيير المناهج في نيوزيلندا، وأن هناك عوامل مشتركة في العمل تمتلك أهمية حاسمة للقدرات القيادية التي تم تحديدها بشكل شائع، وهي أن القادة الشغوفين للتعليم لا يعتذرون، ويركزون بحزم استباقي على رفع مشاركة الطلبة وإنجازهم داخل وخارج التعليم الرسمي، ويدركون أن التعليم في القرن الحادي والعشرين يمثل خروجًا عن العمل كالمعتاد ويتطلب تغييرًا ثقافيًا عميق الجذور، وإنشاء القواعد المهنية الجديدة التي تتطلب تحولات أساسية في التفكير والسلوك، علمًا بأن الانتباه للبعد الإنساني للتغيير ضروري، وأن قيادة تنفيذ المناهج الجديدة بنجاح تتطلب إرادة مهنية وتواضعًا شخصيًا.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، جاءت دراسة Russell (2008) المعنونة بـ"القيادة التربوية المتحمسة" حيث أظهرت أن الحماس والمشاركة في العمل مرتبطان بأسلوب القيادة التعاوني وأخلاقيات العمل القوية ومواءمة المهام الشخصية والتنظيمية، وهذا يعني أن القادة يسعون إلى تحقيق التقدم من خلال التعاون، ويظهرون أخلاقيات عمل قوية، ويوضحون لأنفسهم وللآخرين كيف تتماشى المهمة التنظيمية مع المهمة الشخصية، وهم كذلك ملتزمون ومتحمسون لتعزيز الخصائص نفسها لدى أولئك الذين يعملون معهم .

كما ركزت دراسة Tan, Song and Fu (2011) المعنونة بـ"تأثير القيادة الشغوفة في العمل علي فاعلية القائد: الدور الوسيط للقيادة التحويلية"، والتي هدفت إلي التركيز على "الشغف في العمل" الخاصة بالقيادة، كما درست العلاقة بين شغف القادة في العمل، والقيادة

التحويلية وفعالية القائد باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، علي عينة من المديرين في الصين، وتكونت العينة من ٤٥٥ وكيل تأمين و ١٧٢ مديرًا من شركات التأمين في الصين، وأشارت النتائج إلى أن شغف القادة في العمل هو أحد المحددات المهمة للقيادة التحويلية، تم تصنيف القادة في هذه الدراسة الذين كانوا أكثر شغفًا بدرجة أعلى على سلوك القيادة التحويلية، وأن شغف القادة في العمل يؤثر على فعالية القائد من خلال سلوكيات القيادة، وأن القيادة التحويلية هي إحدى الآليات المهمة التي تؤثر بها المشاعر الإيجابية الفردية على نتائج القيادة، وتشير النتائج أيضًا إلى أن القادة يجب أن يحاولوا تنمية شغفهم تجاه ما يفعلونه والتعبير عن شغفهم في العمل في عملية القيادة.

وانتهاجًا للسابق، جاءت دراسة (Lacroix(2012) المعنونة بدور القيادة بالهدف والشغف :مفاتيح القيادة الفعالة في التعليم المهني والتقني، أن القادة الفعالين في التعليم المهني والتقني ليسوا مجرد رؤى، بل هم قادة تربويون يفهمون المهمة بوضوح، ويمكنهم التعبير عن رؤية المدرسة ويقومون بكل ما يلزم لإنجاز هذه المهمة وتنفيذها، ويعرفون هدفهم وسبب تعيينهم، ويركزون على المستقبل ويفكرون في المصير، ويقودون بتوقعات عالية ويضعون نغمة للآخرين ليتبعوها، وهم هادفون ومصممون ومتأبرون ومقنعون، ولا يتركون أي شيء يقف في طريق تحقيق المهمة التي شرعوا في تحقيقها، كما يرون أن مفاتيح النجاح في أي مؤسسة تتبع من القيم والمبادئ الأساسية ونظام المعتقدات المضمنة في مهمتها التي يقوم بها كل من يرتبط بالمؤسسة.

وتناولت دراسة (Trinh(2021) المعنونة ب "القيادة الشغوفة في العمل"، والتي هدفت إلى معرفة القيادة الشغوفة في العمل، وتوضيح الطريقة التي تترجم بها العاطفة إلى شكل عاطفي من القيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم التطبيق علي ثلاث دراسات، حيث تناولت الدراسة الأولى ٢٦ دراسة، واستعرضت الدراسة الثانية عينة مكونة من ٢٠٥ فردًا عبر ٤٤ دراسة عالمية، وأجرت الدراسة الثالثة مقابلات مع ٢٢ مديرًا تنفيذيًا، رجالًا ونساءً، من

جميع الصناعات والمناطق في العالم، وتوصلت إلي أن هناك أربعة أنواع من القادة: القائد الموهوس، القائد المضحي، القائد الإداري، القائد العاطفي.

واتساقاً مع ما سبق، جاءت دراسة CaldWell, Cam, Okpala and Comfort (2022) المعنونة ب"القيادة بالشغف، ماذا تُعني"، والتي هدفت إلي التعرف علي مفهوم القيادة الشغوفة، أهميتها، وكذلك أبعادها، والتحديات التي تواجهها، وتوصلت إلي أن هناك سبعة عناصر للقيادة الشغوفة تتمثل في المسؤولية الأخلاقية، الاعتراف بالفرصة، تقدير الآخرين، الالتزام بالتميز، التحيز للعمل، المثابرة المستمرة، الحماس المتفائل، وتسعي لإعادة تقييم أساليب القادة وسلوكياتهم وخصائصهم، بالإضافة إلي مستوياتهم للمشاركة والتفاعلات داخل منظماتهم واتخاذ قرار مدروس لذلك من خلال تبني المبادئ التوجيهية وسعيهم لتحفيز وإلهام وتطوير رؤية أكثر وضوحاً لمنظماتهم واحترام مسؤولياتهم تجاه المجتمع والموظفين الذين يقودونهم ويخدمونهم. كما أجري هاني؛ خطابية (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلي الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة في جامعة اليرموك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) طالباً وطالبة من طلبة الدراسات العليا في جامعة اليرموك، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (٤٣) فقرة، موزعة على خمسة مجالات (الطاقة الروحية، والذكاء العاطفي، والتحفيز، والالتزام بالنجاح، والرؤية)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١٨)، وانحراف معياري (٨.١٧)، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغيرات الجنس والبرنامج الدراسي، ووجود فروق تُعزى لأثر متغير نوع الكلية، لصالح الكليات الإنسانية.

وكذلك جاءت دراسة Silverthorne(2023) المعنونة "القيادة بالشغف أمر جيد، ولكن ليس فقط إلا إذا عرف المديرين كيف يديرون بها"، والتي تناولت أن الشغف في العمل أمر جيد، ولكن فقط إذا كان الرؤساء يعرفون كيفية إدارته، وهل إظهار الشغف يعني القيام بكل ما يلزم لإنجاز المهمة؟ حيث يمكن أن يكون لدى الموظفين وأصحاب العمل وجهات نظر متعارضة

حول المعنى الحقيقي للشغف في العمل، مما قد يؤدي إلى موظفين غير سعداء ومديرين محبطين، فلا يكفي مجرد توظيف الأشخاص من أجل الشغف، يحتاج القادة أيضًا إلى تعلم كيفية الإدارة من أجل الشغف، وأنه عامل مهم لجذب الموظفين الذين هم على استعداد للعمل الجاد، والالتزام لساعات طويلة، وتحمل بيئة عمل مليئة بالتحديات والغموض.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة:

ترى الباحثة أن الدراسات والبحوث السابقة قد ساعدت بشكل كبير في توسيع مداركها في موضوع البحث والمساهمة في تكوين الإطار النظري، كذلك الوصول إلى مشكلة البحث وبلورة الفجوة البحثية.

حيث تعدد البحوث الأجنبية التي تناولت القيادة الشغوفة وقللة الدراسات العربية .

- حيث أوضح بحث هاني؛ خطابية (٢٠٢٢) الكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة في جامعة اليرموك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.
- اتفقت معظم البحوث علي أن أبعاد القيادة الشغوفة تتمثل في الآتي: الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز.
- اختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في تناولها تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة حيث لا توجد أي دراسة مصرية تناولت القيادة الشغوفة سوي دراسة عربية واحدة تمت دراستها في الأردن علي مجموعة من طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة اليرموك بالأردن .
- استفادت الباحثة من البحوث والدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وفي تحديد متغيرات البحث وأداته، وتم استخدام البحوث والدراسات السابقة لدعم نتائج البحث بالبحوث والدراسات السابقة ومقارنتها به، كما استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في الإطار النظري للبحث، اختيار أداة البحث المناسبة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير نتائج البحث.

خطوات السير في البحث

حتى يحقق البحث أهدافه وللاجابة عن أسئلته فإن البحث سار وفق الخطوات الآتية:

١- تم تحديد الإطار العام للبحث، واشتمل على العناصر الآتية: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، أداة البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، خطوات السير في البحث.

٢- للإجابة عن السؤال الأول: تم تخصيص المحور الثاني والذي تناول الإطار المفاهيمي للقيادة الشغوفة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، والذي تضمن: مفهوم القيادة الشغوفة، وأهميتها، وأبعادها.

٣- للإجابة عن السؤال الثاني: تم تخصيص المحور الثالث حيث تناول البحث في إطاره الميداني واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة والتي تعزي لاختلاف متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

٤- للإجابة عن السؤال الثالث: تم تخصيص المحور الرابع وهو سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين.

٥- للإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بتقديم مجموعة من التوصيات، قام البحث في محوره الخامس والأخير بتقديم مجموعة من التوصيات لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

تم تناول الإطار النظري للبحث علي النحو التالي:

تطوير أداء مديري المدارس

أولاً: مفهوم تطوير الأداء Performance Development

التطوير لغة هو التعديل والتحسين والنقل من حال إلى حال أفضل (عمر، ٢٠٠٨، ١٤٢٠)، كما يُعرف بأنه هو مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه بواسطة نظام أو شخص أو فريق أو عملية أو خدمة (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤).

أما اصطلاحًا فهو عملية تحسين أداء الأفراد أو المؤسسات بشكل مستمر ومنتظم، وذلك من خلال تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لتحسين أدائها، وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتحقيق هذه المهارات والمعارف (ضحاوي؛ خاطر، ٢٠١٥)، ويتضمن تطوير الأداء أيضًا تقييم الأداء الحالي وتحليله لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء.

وهو أيضًا العملية المستمرة لتحسين الأداء من خلال تحديد الأهداف الفردية والجماعية التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط الأداء لتحقيق الأهداف، ومراجعة وتقييم التقدم، وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات (أبوعاصي، ٢٠٢١).

وكذلك هو عملية تمكن الأفراد من أداء أدوارهم بأفضل ما لديهم من قدرات بهدف تحقيق أو تجاوز الأهداف والمعايير المحددة التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بأهداف المؤسسة (Trinh, 2021).

وعليه، فإن تطوير الأداء يعبر عن كل ما يحدث من تغيير مقصود في ممارسات الأفراد والذي ينعكس علي تحسين الأنشطة والبرامج، وزيادة فاعلية الأداء لتحسين الوضع القائم، والوصول به لأفضل صورة، والارتقاء بالمخرجات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويُعرف إجرائيًا بأنه عملية مقصودة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء مديري المدارس الثانوية العامة، ورفع كفاءتهم طبقًا للتوجهات الحديثة والتغيرات المستمرة، وقرتهم علي حل المشكلات التي تواجههم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانيًا: أهداف تطوير أداء مديري المدارس

أشار Sarker(2020) إلي أن أهداف تطوير أداء مديري المدارس تتمثل في:

أ- تطوير مهارات القيادة والإدارة لدي المديرين في تحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنظيم العمل، وتوجيه الفريق وتحفيزه.

ب- تعزيز التواصل والتفاعل مع جميع أعضاء المدرسة، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين.

ج- تحسين مهارات التخطيط والتنظيم للأنشطة والبرامج التعليمية بشكل فعال.

د- تشجيع المديرين على ابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجه المدرسة وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء.

هـ- تطوير قدرات المديرين في تحفيز وتشجيع فرق العمل لتحقيق الأهداف المحددة.

و- تعزيز مهارات المديرين في إدارة الوقت بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب.

ز- تطوير قدرات المديرين في تحليل المشكلات وابتكار حلول فعالة لتحسين أداء المدرسة.

ح- تعزيز مهارات الاتصال الفعال لدي المديرين مع جميع الأطراف المعنية وبناء علاقات إيجابية.

ط- تطوير قدرات المديرين في وضع رؤية استراتيجية للمدرسة وتطوير خطط عمل فعالة لتحقيق هذه الرؤية.

ي- تعزيز مهارات التقييم والمتابعة لدي المديرين في تقييم أداء المدرسة بشكل دوري ومتابعة تنفيذ الخطط التحسينية.

وكذلك ذكر Buchner(2007) أن من أهداف تطوير الأداء تطوير قدرات المديرين في بناء فرق عمل فعالة وتحفيزها لتحقيق أهداف المدرسة، تعزيز مهارات التفاوض وحل النزاعات بشكل فعال وحل النزاعات بين الأطراف المختلفة داخل المدرسة، تطوير قدرات المديرين في تحفيز وإلهام أعضاء الفريق لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحسين أداءهم، تشجيع المديرين على الاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم من خلال التعلم المستمر والتدريب.

كما تناولت دراسة لطفي (٢٠٢٢) أن من أهداف تطوير أداء مديري المدارس تعديل السلوكيات والمفاهيم والاتجاهات لإنجاز المهام الإدارية بشكل فعال، التخلص من الروتين والبيروقراطية والمركزية، بناء قيم إيجابية لدي المعلمين وتنمية الولاء والانتماء، تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

كما حدد أحمد (٢٠٢١) أن من أهداف تطوير أداء مديري المدارس تحديد احتياجات التدريب والتطوير، رفع كفاءة المديرين والمعلمين بالمدارس، التدريب علي كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، تيسير الاجراءات المستخدمة في عمليات النقل والعلوات والترقيات، تفعيل نظام المكافآت والحوافز، عقد ورش العمل التي تحسن من مستوي المديرين والمعلمين والتي تُؤتي ثمارها، توزيع المهام والمسئوليات وتقسيم العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

يمكن تلخيص ما سبق أن أهداف تطوير أداء مديري المدارس تكمن في العديد منها متابعة الاحتياجات التدريبية للمعلمين، القدرة علي التواصل الجيد بين المدير والمعلم، احترام قيم التعاون والالتزام فيما بينهم، تنمية روح المودة والتواد والثقة، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ليس هذا فقط بل أيضاً تنمية أداء الكوادر البشرية بعقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات ذات الصلة، يُسهم في التخطيط للمسار الوظيفي، تهيئة مناخ تنظيمي داعم للانخراط في العمل.

ثالثاً: أهمية تطوير أداء مديري المدارس

تطوير أداء مديري المدارس له أهمية كبيرة لعدة أسباب، منها (Carla, 2023):

- أ- إعداد المديرين القادة في المدارس ولهم دور حاسم في تحسين جودة التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية.
- ب- تطوير أداء المديرين يسهم في تحسين بيئة العمل في المدارس وزيادة رضا المعلمين.
- ج- يُعد تطوير أداء المديرين مهماً لتحقيق الأهداف الإدارية والتربوية المحددة للمدرسة.

د- تعزيز الابتكار والتطوير فالمديرون الذين يتمتعون بأداء ممتاز يمكنهم تشجيع الابتكار والتطوير في المدارس والبحث عن حلول جديدة للتحديات التي تواجهها
هـ- بناء علاقات فعالة: المديرون الذين يطورون أدائهم يستطيعون بناء علاقات فعالة مع المعلمين، مما يسهم في تعزيز التعاون والشاركة.

و- تعزيز الثقافة التنظيمية: تطوير أداء المديرين يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس، تشجع على التعاون والشفافية والتطوير المستمر

ز- تطوير أداء المديرين يمكنهم من بناء قدرات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء في الصفوف التعليمية.

كما أن هناك عديد من الإيجابيات التي يحققها تطوير أداء مديري المدارس ومنها تطوير أداء المديرين يُسهم في رفع مستوى أداء المدارس من خلال تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، تعزيز القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل تحسين بيئة التعلم في المدارس، وتوفير فرص تعليمية أفضل للطلاب، تعزيز التفاعل والتعاون بين جميع أعضاء الفريق التعليمي، مما يسهم في بناء ثقافة تعليمية إيجابية، تحفيز الإبداع والابتكار وتشجيع المعلمين على تجربة أفكار وطرق جديدة في التعلم، بناء فرق عمل قوية ومتكاملة، تعمل بتناغم لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة (Clifton & Harter, 2019).

مما سبق يمكن القول بأن أهمية تطوير أداء مديري المدارس تكمن في عديد من الأسباب التي تجعل تطوير أداء مديري المدارس ضرورياً ومهماً والتي تتمثل في تنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المنشودة، توافر المهارات الإدارية التي تمكن المديرين من استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة، تعزيز القيادة الإيجابية في المدرسة مما يؤدي إلي بناء بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة، فضلاً عن بناء ثقافة تعليمية داعمة تعزز التعلم والتطوير المستمر في المدرسة.

رابعاً: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر

تعد المدارس الثانوية العامة في مصر هي المؤسسات التعليمية التي تقدم التعليم الثانوي، حيث يتم توفير برامج تعليمية شاملة ومتكاملة للطلاب، وتشمل هذه البرامج التعليمية الدروس النظرية والتطبيقية والأنشطة اللاصفية والرحلات المدرسية والأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية، وتهدف هذه البرامج إلى تطوير مهارات الطلاب وتحسين مستواهم الأكاديمي والاجتماعي والثقافي، وهي البوابة التي علي الطالب المرور من خلالها للدخول إلي الجامعة أو الالتحاق بالحياة العملية مما يُسهم في تحقيق إنتاجية عالية للفرد، وفي ذات السياق يحتاج التعليم الثانوي إلي إدارة خاصة تساعده علي تحقيق أهدافه.

وتهدف المرحلة الثانوية إلى إعداد الطالب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، والمشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية وكذلك تأهيل الطلاب للحياة الجامعية أو لسوق العمل، حيث يتعلم الطلاب في هذه المرحلة المواد المتخصصة في مجالات مختلفة مثل العلوم والرياضيات والأدب والفنون والتكنولوجيا (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، المادة ٢٢).

ويُعد تطوير أداء مديري المدارس الثانوية أمراً حيوياً لضمان تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز جودة التعليم في المدارس، حيث قامت وزارة التربية والتعليم في مصر بتنفيذ عدة مبادرات وبرامج لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية، منها: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الإدارة والقيادة لمديري المدارس، بما يساعدهم على تحسين إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، تقديم الدعم والمساندة اللازمة لمديري المدارس من خلال توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لضمان سير العملية التعليمية بكفاءة، وكذلك تنظيم نظام متابعة وتقييم دوري لأداء مديري المدارس الثانوية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء، وأيضاً تنظيم فعاليات وورش عمل لتبادل الخبرات والمعرفة بين مديري المدارس، وذلك لاستفادة من التجارب الناجحة وتبادل الأفكار لتحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مصر.

وقد جاءت المحاولات لتطوير التعليم الثانوي العام وذلك من خلال صدور بعض القرارات الوزارية مثل القرار رقم (٨٨) لعام ٢٠١٣ بشأن نظام الثانوي العام المقترح، حيث حاولت الوزارة الاستعانة بأراء المتخصصين، والمعنيين، الطلاب، وأولياء الأمور بوصفهم الفئة المستفيدة من النظام المطور (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)، وما تتبع ذلك من قرارات بشأن نظام الدراسة والامتحانات لطلاب الصف الثالث الثانوي، وأيضًا ما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) برنامج لتطوير الادارة والمتابعة والتقييم وتحسين جودة الحياة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٥)، وكذلك انعقاد عديد من المؤتمرات لتطوير التعليم الثانوي وهي كالتالي المؤتمر العلمي السنوي السادس بعنوان "المشاركة في تطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة عام (٢٠٠٥)، والمؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي عام (٢٠٠٨)، وأيضًا المؤتمر الدولي الأول لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر (الخبرات اليابانية، الفنلندية، والماليزية) عام (٢٠١٥)، وعلي نفس النهج مؤتمر التعليم في مصر نحو حلول إبداعية عام (٢٠١٧)، ومؤتمر تطوير التعليم في عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل المنعقد بكلية التربية، جامعة الفيوم عام ٢٠١٨، ومؤتمر تطوير التعليم والتعليم الفني في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل المنعقد بجامعة عين شمس عام (٢٠١٩)، والمشروع القومي لتطوير التعليم من (٢٠١٧-٢٠١٩)، وتُعد مصر واحدة من الدول التي تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير التعليم الثانوي، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات والخطط لتحسين جودة التعليم وتطويره، ومن بين هذه المبادرات: برنامج تطوير التعليم الثانوي والذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم الثانوي من خلال تطوير المناهج الدراسية وتحديثها وتطوير طرق التدريس والتقييم، مشروع مليون فرصة والذي يهدف إلى توفير فرص التعليم الثانوي للشباب الذين تركوا التعليم المدرسي أو لم يستكملوا دراستهم، من خلال تقديم برامج تعليمية مجانية، برنامج تأهيل المعلمين لتحسين جودة التعليم، حيث يتم تدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم وتحسين مهاراتهم التدريسية، تطوير البنية التحتية للمدارس حيث تم

إنشاء وتجهيز عديد من المدارس الثانوية الحديثة وتحديث المدارس القديمة، بما يتناسب مع احتياجات الطلاب والمعلمين.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير التعليم الثانوي العام، إلا أن الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠ أظهرت أن هناك عديد من مواطن الضعف وأوجه القصور ومنها ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية، عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرارات، السلم التعليمي ومدى كفاءته ومرونته، مازالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار؛ فالتطبيق الفعلي لا يزال محدودًا، كذلك تتولى القيادات المحلية مناصبها بتوجيه من المركز إلى حد بعيد، معاناة المنظومة الإدارية لفترات طويلة من تحديات أضعفت من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة من القطاع (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٤٦-٥٣).

فضلاً عن عدم إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، كما أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، وعدم وجود آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة، إضافة لتضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ٤٦-٥٣).

إلا أن الواقع يشير إلى وجود عديد من المشكلات التي تؤثر على أداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة ومنها:

ضعف اقتناع عديد من المديرين بسياسة التغيير، كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المديرين واتباعهم سياسة الروتين التقليدي في أدائهم، المركزية في اتخاذ القرارات وضعف اشتراك المعلمين في صنع القرار مما يترتب عليهم عدم تحمل المسؤولية، ضعف مشاركة القيادات في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، ضعف امتلاك المديرين لمهارات التعامل مع

المستحدثات التكنولوجية كالتحول الرقمي، استخدام أساليب إدارية تقليدية وروتينية، وافتقار معظم المدارس إلي قيادات قادرة علي أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وأيضًا ضعف تطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشغوفة (عبدالعليم، ٢٠٢٣؛ سليمان، ٢٠١٩؛ عامر، ٢٠١٨).

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الشغوفة في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

وقد تناول هذا المحور: مفهوم القيادة الشغوفة، خصائص القيادة الشغوفة، مبادئها، أبعادها؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم القيادة الشغوفة

ترجع أصول القيادة الشغوفة إلى عديد من الأساليب القيادية التي ظهرت في القرن العشرين، ولكنها بدأت تتطور كمفهوم مستقل في الثمانينيات والتسعينيات، وقد أُجريت دراسات وأبحاث كثيرة في هذا المجال خلال هذه الفترة، وأدت إلى تطوير نظرية القيادة الشغوفة كمفهوم مستقل وفعال في إدارة المؤسسات، ومن أبرز الشخصيات التي ساهمت في تطوير هذا المفهوم: جيمس كولينز، جون كوتر، كين بلانشارد، ودانيال غولمان (Vallerand, 2015).

بعد عام ١٩٨٨م الذي فتح الباب أمام قوي السوق في مجال التعليم، تم تشجيع مديري المدارس لوضع سنوات علي أن يُصبحوا مديرون تنفيذيون، وكان من واجبهم كما قيل لهم إدارة ادخال المناهج الوطنية وإظهار أنه بإمكانهم إدارة الوظائف التي كانت تقوم بها هيئة التعليم المحلية ولو بشكل غير مباشر، ومع ذلك وبحلول منتصف التسعينيات كانت بعض وكالات التعليم المحلية تشجع المعلمين الأوائل علي قيادة مدارسهم لتحقيق قدر كبير من التحسين، وللقيام بذلك بنجاح يتطلب الأمر التركيز علي ما يُجري في الفصول الدراسية، حيث شغلت حكومة الأعمال القادمة لعام ١٩٩٧م هذا التركيز وشجعت علي الرغم من أنهم كلفوا المدارس تغيير كبير، والذي تطلب مهارات إدارية وقيادية كبيرة، وبحلول عام ٢٠٠٨م أصبحت ثقافة المساءلة قمعية، وتنفيذ التعلم السطحي كما يتضح من ثقافة الاختبار مما يضر الغرض التعليمي، وكيف يمكن لمديري المدارس في هذه الثقافة أن يديروا وجه العملة الذي يحقق

الأهداف وأن يكونوا متحمسين للتعليم وتعزيز القدرات البشرية، ولمواجهة هذا التحدي اعتمدنا علي كتاب وباحثين بارزين في مجال القيادة لنوضح كيف يبقي هذا الشغف ويزدهر، وهو قوة دافعة أخلاقية لضمان أن يصبح الأفراد كما يمكن أن يصبحوا، فالقيادة المدرسية الشغوفة هي الشغف لتغيير الأشياء نحو الأفضل، فالشغف هو أساس أخلاقي (Vallerand, 2015).
تعريف الشغف لغويًا:

يري (Vallerand (The Psychology of Passion, 2015, Oxford) بأن أصل كلمة شغف (passion) في اللاتينية ، والتي تعني المعاناة. استدل وصف الشغف في اللغة اليونانية القديمة على فكرة أن الفرد لم يكن لديه تحكم أو سيطرة (Vallerand,2015). كما وصف الشغف بأنه نوع من الدافع الذي يتضمن بعض السلبية الخارجة عن سيطرة الفرد (Vallerand,2015).

أيد الشغف لاحقًا دلالة دينية، عندما بشر المسيحي القديس أوغسطين في القرن الرابع بأهمية التحكم في شغف المرء من خلال إرادة الله الحرة في في القرن الثالث عشر، وأن الشغف يمكن أن يكون مفيديًا أيضًا إذا تم الحفاظ عليه تحت السيطرة (Vallerand, 2015). خلال القرن السابع عشر، أكمل Thomas Hobbes النظرية الشغوفة وناقش مفاجأتها في الحركة الفردية، حيث تم استكشاف هذه الفكرة بشكل أكبر في القرن الثامن عشر عندما عزا الفلاسفة الديكارتية والعلمية الصفة الحركية إلى العاطفة ملاحظين الطاقة التي يختبرها الجسم بعد حركته، ويبدو أن النظرية الفلسفية للشغف اليوم تدعم هذه الملاحظة حول حركة الجسم والتي تتعلق بمفهوم الطاقة التي تحفز الأفراد على اتخاذ الإجراءات (Vallerand,2012). وأيضًا في القرن السابع عشر، اقترح الفيلسوف الفرنسي ديكارت أن الشغف ينبع من الجسد والعقل واصفًا مشاعر الروح كعواطف، هذه النظرية المزدوجة دعت فيما بعد لاستكشاف مفهوم الشغف (Vallerand, (2015).

تعريف الشغف اصطلاحاً:

يوصف الشغف بأنه استعداد قوي لنشاط يحبه الشخص، ودعوتها إلى استثمار الوقت والطاقة فيها. يكشف عن شغوفين متعارضين: Obsessive، Harmonious Passion (HP)، و Passion (OP)، ويطلق عليهما النموذج المزدوج للشغف (Vallerand, 2012) Dualistic Passion of Model.

حيث تشير Harmonious Passion (HP) (الشغف الانسجامي) إلى الحب الذاتي الذي يحدده الاستقلالية للنشاط الذي يختبره الفرد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية، وهو الشغف الذي ينشأ من الشعور الداخلي المتحكم فيه، والذي يجعل الفرد يمارس أنشطته الشغفية بحرية وبشكل اختياري، ودون وجود ضغوط عليه، ويتصف هذا النوع من الشغف باندماج مقبول ومتوازن مع المجالات الأخرى في حياة الفرد دون أن يكون بينها صراع، بينما يشير Obsessive Passion (OP) (الشغف القهري) إلى الهوس بالنشاط الذي يمر به الفرد، والذي تم تحديده مسبقاً من خلال الافتقار إلى الانتماء الذاتي، مما يؤدي إلى نتائج سلبية، هو الشغف الذي يصدر من الشعور الداخلي غير المتحكم فيه والذي يسيطر على مشاعر الفرد عند الاندماج في الأنشطة الشغفية التي تحدث على أسس منظمة وبصورة متكررة، وهذا النوع من الشغف يتصف بوجود ضغوط داخلية تجبر الفرد على ممارسة النشاط، وقد يهمل الفرد أنشطة أخرى مهمة في حياته، وهذا قد يؤدي إلى الصراع بين النشاط الشغفي والأنشطة الأخرى (Ryan & Deci, 2003).

جدول (١)

الشغف مقارنة بالعناصر الأخرى

خصائص الشغف	الحماس أو المثابرة	التدفق أو التمتع	الاهتمامات الشخصية	القيادة الشخصية/ المشاريع الشخصية/ الاهتمامات الحالية المهام الحياتية	الدوافع الذاتية	التحفيز الخارجي
الشيء المحدد	×	√	√	√	√	√
الحب/ الإعجاب	×	×	×	×	√	×

موضوع ذو مغزي	√	×	√	√	×	الي حد ما
البناء التحفيزي	√	×	×	×	×	الي حد ما
الوقت/ الطاقة/ الإصرار	√	√	√	√	√	الي حد ما
جزء من الهوية	×	×	×	×	×	الي حد ما
إزدواجية الشغف	×	×	×	×	×	الي حد ما

Source: Vallerand(2015).The Psychology of Passion Oxford University Press.

تم شرح كل عنصر من عناصر تعريف الشغف المدرج أعلاه هنا، وهي تستند إلى بحث (Vallerand, 2015; Vallerand& Houlfort,2003).

- الشيء المحدد / حب الشيء: يشير إلى النشاط الذي يحبه الشخص.
 - موضوع ذو مغزي: يشير إلى مفاهيم المعنى والقيمة، هدف العاطفة بالنسبة للفرد له قيمة بالنسبة له.
 - البناء التحفيزي: يشير إلى الجودة التحفيزية للشغف، وهو مفهوم مشاركة الشخص في نشاط معين.
 - الوقت والطاقة: يقضي الفرد الشغوف ما يقرب من ساعات في الأسبوع في موضوع شغفه.
 - المثابرة: يشير إلى الطابع العنيد للشغف، الفرد المثابر بلا مرونة تجاه نشاطه الشغفي.
 - جزء من الهوية: الشغف هو جزء من هوية الفرد ، بمعنى أنه يتعرف على نفسه من خلال موضوع شغفه.
 - ازدواجية الشغف: تشير إلى الشغف الانسجامي، والشغف القهري.
- مما سبق يمكن القول أن الشغف يجب أن يكون مرتبط بشيء ما ولكنه لا يشير بشكل اصطناعي إلى نوع من الأفراد أو إلى حالة من الوجود أو سمة فطرية أو مكتسبة.

تعريف القيادة الشغوفة:

عزّف (Gallos and Bolman, 2021, 295) الشغف بأنه استثمار حركي عميق متجذر في الحب، وأنه شعور قوي بالالتزام، والرغبة القهرية، والحماس الموجه نحو مؤسسة أو شخص أو هدف (Anderson, Caldwell and Barfuss, 2019, 20).

كما أوضحت (Angela Duckworth, 2018) مؤلفة كتاب GRIT: The Power of Passion and Perseverance ، أهمية الهدف والنية والمثابرة في القيادة الشغوفة، إلى جانب العوامل التي توضح تلك العوامل، من الواضح أن القيادة الشغوفة هي أكثر بكثير من مجرد شعور طائش، كما ذكر (Murphy, 2010, 36) أن القيادة بشغف تعني نبذ الخوف والشك والحد من المعتقدات بشجاعة وإعطاء الأفراد شعورًا بالأمل والتفاؤل والإنجاز، فالشغف هو طاقة صادقة تتدفق من خلالنا وليس منا.

كما خلص (Peter Northouse, 2022, 223) إلى أن أولئك الذين يقودون هم قادة حقيقيون يتحدون التصرفات بالمشاعر من خلال الأمثلة الشخصية ، فإن أولئك الذين يقودون بشغف يشعلون طاقة والتزام أولئك الذين يقودونهم ويخدمونهم، فالقيادة الشغوفة هي تكامل للرغبة الشديدة في تحقيق هدف جدير بالأفعال التي تظهر التزامًا شخصيًا بتكريم الواجبات المستحقة للذات وللآخرين في السعي لتحقيق التميز .

استخلاصًا للتعريف السابقة، يتضح أن القيادة الشغوفة هي نوع من القيادة يركز على تقدير الموظفين وتحفيزهم من خلال التركيز على الإلهام والتحفيز والتوجيه وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إدارة فعالة للموارد والموظفين، وإيجاد رؤية واضحة للمستقبل وتشجيع التعلم المستمر والابتكار والتغيير.

القيادة الشغوفة وبعض المصطلحات الأخرى

Passion and leadership والقيادة والشغف

تستكشف عديد من الدراسات (Crosswell and Elliot, 2004) Standage (2015) العلاقة بين القيادة والشغف حيث يمكن أن يكون الشغف وسيط القيادة ، كيف يرى القادة الشغف لأنفسهم ، وكيف تتجلى مزايا وعيوب الشغف وفقًا للقادة، فالقيادة هي عملية

توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتتضمن تحفيز الآخرين، وتوجيههم، وإلهامهم للعمل بجدية وثقافة نحو تحقيق النجاح والتطور، ويُعد القائد شخصاً يتمتع بصفات معينة مثل الرؤية، والتواصل، والإلهام، والتحفيز.

أما الشغف في القيادة، فهو الاندفاع والعاطفة العميقة التي يشعر بها القائد تجاه الأهداف والرؤية التي يسعى لتحقيقها، يعكس الشغف إصرار الفرد على تحقيق النجاح والتميز، ويساعده على تحفيز الآخرين وإلهامهم بنفس الروح، القادة الذين يديرون بالشغف غالباً ما يكونون قادرين على تحفيز فرقهم وتحقيق نتائج إيجابية بشكل أكبر.

القيادة الشغوفة Passionate leadership

استكشف بحث Davies and Brighthouse's (2010) مفهوم القيادة الشغوفة، حيث يركز البحث على التأثير العام للشغف على نوع القيادة في التعليم ويقترحون أن القيادة الشغوفة في التعليم أو القيادة المدرسية الشغوفة هو شغف لتحسين الأشياء؛ شغف بقاعدة أخلاقية وحيث تفتتح القيادة الشغوفة سلسلة من القيم والأغراض التي تعزز النظام التعليمي في المدرسة.

القيادة بالشغف Passion in leadership

القيادة بالشغف هي نوع من القيادة يتميز بالاندفاع والإلهام الذي يشعر به القائد وينقله إلى فريقه، يتمثل الشغف في الرغبة القوية والعاطفة العميقة في تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة، ويساعد القائد المتحمس على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق النجاح والتطور، ويُعد الشغف عاملاً مهماً في بناء فرق عمل قوية وفعالة، حيث يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتعزيز روح الانتماء والتعاون بين أفراد الفريق (Trinh, 2018).

الشغف في العمل / شغف العمل Passion in Work

هناك اهتمام متزايد من الممارسين للشغف في العمل، لا سيما للعمل في الموارد البشرية، والتدريب التنفيذي، وإدارة الفريق والقيادة، والوظائف التي تتطوي على التفاعل مع الأقران والمتابعين، أدى الاهتمام المتزايد بالشغف في العمل أو العمل إلى تمهيد الطريق للبحث في هذا الموضوع.

حيث يعرّف Zigarmi et al.(2009) شغف الموظف بالعمل على أنه حالة رفاهية الشخص غير المتأثرة بالاستناد إلى المشاعر الإيجابية والمعنى الناجم عن التقييمات المعرفية والعاطفية للمهام المتنوعة والظروف التنظيمية التي تؤدي إلى تصرفات وسلوكيات عمل متكررة ومثمرة، أما الشغف في العمل فهو الطريقة التي يظهر بها الشغف بين الموظف ولا يوضح كيفية ارتباطه بالقيادة في المؤسسات.

ثانياً: أهداف القيادة الشغوفة

- تشير عديد من الدراسات إلى أن القيادة الشغوفة تؤدي دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات وترتكز هذه الدراسات على عدة جوانب مختلفة، منها: (Davies and Brighthouse (2010)
- ١- الرؤية والإلهام: يعتبر القادة الشغوفون قادةً يتمتعون برؤية واضحة للمستقبل، ويستطيعون إلهام فرق العمل لتحقيق هذه الرؤية.
 - ٢- التحفيز والتشجيع: يعمل القادة الشغوفون على تحفيز وتشجيع فرق العمل، وتوفير بيئة عمل إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
 - ٣- الابتكار والتغيير: يعتبر القادة الشغوفون مبدعين ومبتكرين، ويسعون دائماً إلى تغيير الوضع الحالي والبحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
 - ٤- الثقة والتوجيه: يتمتع القادة الشغوفون بثقة عالية في قدراتهم وفرقهم، ويقدمون التوجيه والإرشاد اللازمين للفرق لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - ٥- التعاون والتواصل: يعتبر القادة الشغوفون قادةً يتمتعون بمهارات التعاون والتواصل، ويعملون على تحسين علاقاتهم مع فرق العمل وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق.

- ٦- الاستمرارية والإصرار: يتميز القادة الشغوفون بالاستمرارية والإصرار على تحقيق الأهداف، ولا يستسلمون للصعاب والتحديات التي يواجهونها في طريقهم لتحقيق النجاح.
- ٧- تحقيق النجاح: تسعى القيادة الشغوفة إلى تحقيق النجاح والتفوق في كل ما تقوم به، سواء كان ذلك في المجال العملي أو الشخصي.
- ٨- تحفيز الفريق: تسعى القيادة الشغوفة إلى تحفيز أعضاء فريقها وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم.
- ٩- الإبداع والابتكار: تسعى القيادة الشغوفة إلى الابتكار والإبداع في كل ما تقوم به، وتحرص على ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة لتطوير عملها.
- ١٠- بناء علاقات قوية: تسعى القيادة الشغوفة إلى بناء علاقات قوية مع أعضاء فريقها، وتحرص على التواصل المستمر معهم.
- ١١- التطور المستمر: تسعى القيادة الشغوفة إلى التطور المستمر والتعلم المستمر، وتحرص على تطوير مهاراتها ومعرفتها في مجال عملها.
- باختصار، تهدف القيادة الشغوفة إلى تحقيق النجاح الشخصي والجماعي من خلال التفاني، الإلهام، وبناء فرق عمل قوية وملهمة، عن طريق الرؤية الملهمة.

ثالثاً: مبادئ القيادة الشغوفة

لقد حدد خمسة مبادئ إرشادية لتوجيه المديرين في سعيهم ليصبحوا فاعلين داخل مؤسساتهم، والتي تتمثل في:

أ- يتطلب الشغف التزاماً شخصياً كاملاً: أولئك الذين يقودون يجب أن يكونوا مستعدين وأن يكرسوا أنفسهم شخصياً لتحقيق النتيجة المرجوة. الدليل من البحث هو أن فشل القادة في الاستثمار بشكل كامل يقوض التزام الآخرين وجهودهم ويقلل من أداء المؤسسة (Clifton & Harter, 2019).

ب- الشغف يتطلب التكيف المستمر: تتطلب عملية التعلم من أجل النجاح القدرة على التعلم من التجارب وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء، إن معرفة كيفية فحص سبب تحقيق

أقل من النتائج المثالية والاستعداد للاستمرار في التحسين أمران ضروريان للتكيف بشكل فعال.

ج- الشغف يركز على النجاح: أن تكون إيجابياً يعني مشاهدة كل تجربة بشكل إيجابي قدر الإمكان - بما في ذلك تحديد ما تم تعلمه حتى عندما تكون النتائج دون المستوى الأمثل. الاحتفال بكل نجاح صغير والتأكيد على النتائج التي تمثل تحسناً يبني الروح المعنوية ويولد الحماس للنجاح في المستقبل (Chester, 2015).

د- الشغف يُشرك الآخرين كشركاء مهمين: يفهم القادة المتحمسون أهمية الجهود المتكاملة في تحقيق النجاح ويعاملون أولئك الذين يعملون معهم كمالكين وشركاء مهمين يرى هؤلاء القادة أن التزامهم تجاه أولئك الذين يعملون معهم هو مسؤولية تعهدية تعكس ديون القائد المستحقة لأصحاب المصلحة (Block, 2013).

هـ- الشغف يحفز القادة ليكونوا وكلاء في السعي لتحقيق أهداف جديرة بالاهتمام، يحترم القادة المتحمسون الأكثر فاعلية واجبات الوكيل الأخلاقي حيث يلتزم هؤلاء القادة بتحسين النتائج طويلة الأجل التي تفيد جميع أصحاب المصلحة وتنتج نتائج غالباً ما تكون مبتكرة ومثير للدهشة (Contrafatto, 2014؛ Dominguez-Escrig et al., 2019).

يعزز كل من هذه المبادئ الخمسة قدرة القادة ليس فقط على إظهار شغفهم الخاص لتحقيق نتيجة قيّمة ولكن لإلهام الآخرين الذين يعملون معهم لزيادة جهودهم لاتباع مثالهم (Caldwell, Hayes & Long, 2010؛ Hernandez, 2012).

أولاً : يقوم القادة الشغوفون بصياغة الرؤية

يدور موضوع سفينة القائد الشغوف حول إيمان عميق الجذور بفرص أفضل ونتائج بديلة، والقدرة على تصور هذا المستقبل الجديد والتواصل معهم بطريقة واضحة وموجزة أمر حيوي، يجب أن ترتبط الرؤية بواقع الأفراد في التجربة الحالية للمؤسسة بالإضافة إلى الأمل وتطلعات المستقبل في جوهرها يجب أن تتصل بالقلب وكذلك بالرأس، وأيضاً القدرة على نقل الإحساس بأهمية وإحاح الرحلة إلى مستقبل جديد أمر بالغ الأهمية، لن يحدث ذلك إلا إذا

كان لدى الآخرين إيمان وثقة بأن القائد يمكنه تحقيق التغيير وأن جميع العاملين في المؤسسة يشاركون في هذه العملية ونتائجها حتى يتمكنوا من الالتزام بالرؤية.

ثانياً: يتشارك القادة الشغوفون القيم

إنهم يتخطون الرؤية وبيانات الرسالة ولا يعبرون عن القيم فقط في البيانات المكتوبة والبرامج ولكن أيضاً في خطابهم وتفاعلاتهم اليومية، وتسلب سفينة القائد الضوء على مدى قيمة كل شخص .

ثالثاً: يضع القادة الشغوفون أمثلة ومعايير ممكنة

إنهم يقنعون الأفراد بمعاييرهم الشخصية، بما يمكن تحقيقه ويتصرفون بشكل أخلاقي، يضعون أهدافاً واضحة قابلة للتحقيق ويشجعون الموظفين على تحقيقها، إنهم ينتقلون فيما وراء الأقوال اللامعة مثل "رفع المستوى وتضييق الفجوة" .

رابعاً: القادة الشغوفون ملتزمون على المدى الطويل

يبنون في نهج مستدام للتعلم والتطوير التنظيمي فتوفير المعلومات الصحيحة أمر ضروري لبناء صورة شاملة لتقدم للأفراد لتطوير استراتيجيات وأساليب لتعزيز التعلم العميق .

خامساً: يهتم القادة الشغوفون، إنهم يهتمون بطريقة إيجابية، "يهتمون بإحداث فرق" و"يهتمون

بالتحدي"

إنهم يدعمون المعلمين في أدوارهم كأفراد وفي أدوارهم التعليمية وتكمن الرعاية الحقيقية في الاعتراف بالشخص كفرد وتتحدى أدائه وموقفه والتزامه، غالباً ما ينطوي الانتقال من بيئة مريحة وكافية إلى بيئة عالية الإنجاز والتحدى على التحدي الشخصي والمهني، ويتطلب ذلك الشجاعة لعدم قبول الوضع الراهن، يمكن أن يكون الانتقال من مدرسة متوسطة إلى مدرسة عالية الإنجاز مهمة صعبة مثل الانتقال من الفشل إلى المدرسة المرضية، وبالتالي، فإن القادة الشغوفون هم قادة شجعان ، لأن لديهم الشجاعة لتحديهم، وهذا عامل رئيسي في تحويل الشغف إلى عمل.

سادساً: يحتفل القادة الشغوفون، بالإنجازات والنجاحات بأوسع معانيها

كيف يتعلم الأفراد، ويسهمون في المجتمع، ويصدرون أحكامًا أخلاقية، كلها مجالات للاحتفال والاعتراف، والاعتقاد بأن التعلم والتعليم عمل ممتع وهو جزء من النظرة الإيجابية التي يطورونها، يجب أن تبرز ثقافة المدرسة الأفضل في الجميع وتحتفل عندما نفعل ذلك، يخلق القادة الشغوفون الاحتفالات كوسيلة رسمية، الأهم من ذلك التقدير واللفظ بمعلميهم، يجب أن تكون الطريقة التي نخرط بها في رحلة التعلم كعملية التزام وشغف سببًا رئيسيًا للاحتفال والنجاح.

مما سبق يمكن تلخيص المبادئ السابق ذكرها في الآتي: يؤدي القائد الشغوف عديد من المهام كصياغة الرؤية وتحديد الاهداف ولديه رؤية واضحة ومحددة للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وشغف حقيقي وعميق لتحقيق هذه الرؤية، مشاركة القيم، يقنعون الأفراد بمعاييرهم الشخصية ويشجعونهم علي تبنيها والالتزام بها، وذلك لأطول فترة ممكنة، فضلاً عن القيام بالاحتفالات كوسيلة رسمية، الأهم من ذلك في أعمالهم اليومية التقدير واللفظ بمعلميهم، وأن يكون قدوة للآخرين من خلال تحقيق نتائج إيجابية والتفاني في مواجهة التحديات.

رابعاً: خصائص القيادة الشغوفة

تتمثل خصائص القيادة الشغوفة في الآتي (Hernandez,2012):

- ١- الرؤية والأهداف الواضحة: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف رؤية واضحة للمستقبل والأهداف التي يريد تحقيقها، ويجب أن يتمكن من توجيه فريق العمل نحو تحقيق هذه الأهداف.
- ٢- الحماس والتحفيز: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف حماس كبير وقدرة على تحفيز فريق العمل وتحفيزهم للعمل بجدية وإصرار لتحقيق الأهداف.
- ٣- التواصل الفعال: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على التواصل الفعال مع فريق العمل وتحفيزهم وتوجيههم بشكل صحيح، كما يجب أن يكون لديه قدرة على التواصل مع العملاء والشركاء بشكل جيد.

- ٤- الإبداع والابتكار: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على الإبداع والابتكار وتحفيز فريق العمل على تطوير أفكار جديدة وتحسين العملية بشكل مستمر.
- ٥- القدرة على التحمل والصمود: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على التحمل والصمود في مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تواجهه، ويجب أن يكون لديه القدرة على تحويل هذه التحديات إلى فرص للتطور والتحسين.
- ٦- تحليل البيانات واتخاذ القرارات الصحيحة: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على هذه البيانات.
- ٧- تطوير الموارد البشرية: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على تطوير مهارات فريق العمل وتحفيزهم على التعلم والتطور المستمر.
- ٨- إدارة الوقت بشكل فعال: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على إدارة وقته ووقت فريق العمل بشكل فعال، وتحديد الأولويات والتركيز على المهام الأكثر أهمية.
- ٩- التعامل مع التغييرات: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف قدرة على التعامل مع التغييرات والتكيف معها، وتحويلها إلى فرص للتطور والتحسين.
- ١٠- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: يجب أن يكون لدى القائد الشغوف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتحمل دوره في تحسين المجتمع والبيئة المحيطة به.
- من النقاط السابق ذكرها يتضح أن توافر الرؤية المستقبلية لدى القائد الشغوف ليست فقط من خصائص القيادة الشغوفة إنما تتضمن عديد من الصفات التي يستطيع التعامل بها مع التغييرات المعاصرة كوضع أهداف محددة، القدرة على الإبداع والابتكار، تنمية العلاقات الإنسانية، القدرة على التواصل بشكل فعال، القدرة على مواجهة المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وليس هذا فقط بل يتضمن أيضًا قدرته على التواصل مع المجتمع المحيط بشكل فعال.

خامسًا: أبعاد القيادة الشغوفة

شملت القيادة الشغوفة عديد من الأبعاد والتي تمثلت في:

١- الطاقة الروحية:

تعد الطاقة الروحية عاملاً مهماً في القيادة الشغوفة، فالطاقة الروحية هي الطاقة التي تنبعث من الروح وتشمل الشغف والتفاني والإيمان بالذات والآخرين والعالم بأسره، وبما أن القيادة الشغوفة تتطلب شغفاً وإلهاماً وتفانياً في تحقيق الأهداف والرؤى، فإنها تؤدي دوراً حاسماً في تحفيز القادة على تحقيق أهدافهم وتحفيز فرقهم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الطاقة الروحية تساعد القادة على تحديد رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف والخطط لتحقيقها، كما أنها تساعد على تطوير قدرات القادة في التفكير الإبداعي والابتكار وتحديد الفرص والتحديات التي تواجههم (Marques, 2007).

حيث تحتاج الطاقة الروحية مزيداً من الممارسة وتوجيهها فيما يصب في مصلحة خدمة المعلمين والمجتمع المحلي عبر بث طاقة عميقة جداً إيمانية وروحية وملهمة، كما أنها تحويلية هادفة جامعة لكل ما سبق من أنماط القيادة فيما يسمى "القيادة الشغوفة" التي تحدث تحولات كبيرة في الفكر ثم في السلوك؛ إذ بها ينقل هؤلاء المديرين المعلمين من الأداء الجيد إلى الأداء العظيم، وفي الوقت نفسه بإرادتهم دون أدنى استخدام لأي من أساليب البيروقراطية، فالقيادة الشغوفة تضفي على الأشياء قيمة عميقة وكبيرة متجذرة يصعب لأي أحد انتزاعها أو العبث بها، ثم إن المشاعر التي يحتفظ بها المديرون في بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على إحساس المعلمين بالملكية والمشاركة والإلهام، والالتزام والاستماع؛ إذ تتجلى جميع هذه المشاعر في أثناء تحقيق الأغراض التي وجد من أجلها المعلمين في المؤسسات التعليمية، فيجب أن تتسم بيئة المدرسة بالفاعلية والحماس، وتعمل على تحقيق رؤية المدرسة بشكل جذري وعميق ينطوي على توليد رؤى جديدة منبثقة، فإنه لا بد من تبني القيادة التي من الممكن أن تتجذر في قلوب وعقول وأرواح معلميه؛ ألا وهي القيادة الشغوفة (Russell, 2008).

٢- الالتزام بالنجاح:

الالتزام بالنجاح هو عامل آخر مهم في القيادة الشغوفة، هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في كل مجال من مجالات الحياة، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون الالتزام الذاتي، ولا يمكن أن تتحول الأحلام إلى حقيقة بدون الالتزام الذاتي، فمن تحمل مشاق الالتزام الآن، سيستمتع بالنتائج فيما بعد، ومن تهاون وتكاسل الآن، فلن يحقق أي نتائج فيما بعد، فالقادة الشغوفون يكونون ملتزمين بتحقيق النجاح والتفوق في كل ما يقومون به، ويعملون بجد لتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي، فإن الالتزام بالنجاح يساعد القادة على تحفيز أنفسهم وفرقهم على تحقيق الأهداف المحددة.

وعلاوة على ذلك، فإن الالتزام بالنجاح يساعد القادة على التعلم من الأخطاء والتحديات التي يواجهونها، ويعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

فالقيادة الشغوفة تضاعف إمكانية مواجهة تبديد الجهد والطاقة؛ إذ يقوم المديرون بمسؤولياتهم بالشكل الناجح، ويعملون جاهدين على تطوير المؤسسات التي يعملون فيها، وبها يقدمون الخدمة الجماعية القوية التي تدعم المؤسسة والأفراد بشكل أخلاقي، وأنها تركز على الرعاية والثقة والشمولية والتعاون والالتزام (Silver thorne,2023).

مما سبق يتضح أن القيادة الشغوفة تتطلب الالتزام بالنجاح والعمل الجاد لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا يساعد على بناء ثقافة قيادية ناجحة وملهمة، وعندما يكون القادة ملتزمين بالنجاح، فإنهم يحفزون فرقهم على تحقيق النجاح والتفوق في كل ما يقومون به.

٣- الرؤية المستقبلية:

تؤدي الرؤية المستقبلية دوراً مهماً في تحفيز القادة الشغوفين على الالتزام بالنجاح، فعندما يكون لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل والأهداف التي يريد تحقيقها، يصبح من السهل عليه أن يشجع فريقه على العمل بجدية، كما أن الرؤية المستقبلية تساعد القادة على التخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على تحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى ذلك،

تساعد القادة على الابتعاد عن الانغماس في التفاصيل الصغيرة والتركيز على الأهداف الكبرى والرؤية الشاملة، مما يساعدهم على تحقيق النجاح بشكل أفضل وأسرع.

أن القادة الفعالين في المدرسة ليسوا مجرد رؤى، بل هم قادة تربويون يفهمون المهمة بوضوح، ويمكنهم التعبير عن رؤية المدرسة ويقومون بكل ما يلزم لإنجاز هذه المهمة وتنفيذها، ويعرفون هدفهم وسبب تعيينهم، ويركزون على المستقبل ويفكرون في المصير، ويقودون بتوقعات عالية ويضعون نغمة للآخرين لاتباعها، وهم هادفون ومصممون ومثابرون ومقنعون، ولا يتركون أي شيء يقف في طريق تحقيق المهمة التي شرعوا في تحقيقها، كما يرون أن مفاتيح النجاح في أي مؤسسة تتبع من القيم والمبادئ الأساسية والمعتقدات التي يقوم بها كل من يرتبط بالمؤسسة، ويمكن القول إن كل شخص لديه شكل من أشكال الملكية في المؤسسة، والجميع مسؤولون عن نجاحها أو زوالها، وهذه القيم والمعتقدات تقع على عاتق القائمين على القيادة مسؤولية غرسها في كل فرد تحت قيادتهم (Gallos & Bolman, 2021).

٤- الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي هو القدرة على فهم وإدارة المشاعر الخاصة بالذات والآخرين، وتطوير العلاقات الإيجابية والتواصل الفعال، ويعد الذكاء العاطفي أحد الصفات المهمة للقادة الشغوفين، حيث يساعد في بناء علاقات جيدة مع فريق العمل وتحفيزهم على العمل بجدية والالتزام بالأهداف المشتركة (Marques, 2007).

يمكن للقادة الشغوفين استخدام الذكاء العاطفي لتحسين علاقاتهم مع فريق العمل، وتطوير مهارات التواصل والاستماع الفعال، وفهم احتياجات ومشاعر الآخرين، كما يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد القادة في تحديد مشاعرهم وإدارتها بشكل فعال، مما يساعدهم على التحكم في تفكيرهم وسلوكهم واتخاذ القرارات المناسبة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد القادة الشغوفين على التعامل مع المواقف الصعبة والتحديات بشكل فعال، وتحفيز فريق العمل على تحقيق النجاح والتفوق،

وبالتالي، يمكن القول أن الذكاء العاطفي يؤدي دوراً مهماً في تحفيز القادة الشغوفين على تحقيق النجاح والتميز في عملهم.

هناك صفتين يمكن اعتبارهما عنصرين مهمين للنجاح العام في القيادة: الذكاء العاطفي، والشغف؛ إذ إن القيادة ترتبط بالذكاء العاطفي والشغف، ولم يكن القائد شغوفاً بما يفعله، فقد لا يكون هناك سبب يجعله يقود في المقام الأول، وبدون الذكاء العاطفي، قد يفتقر القائد إلى الجودة الحاسمة للقراءة بين السطور والاستماع إلى غير المنطوق، وأن الشغف لا بد من أن يحتوي على العزيمة، والابتكار، والذكاء التربوي، والمثابرة، والرؤية، والالتزام، والشجاعة، والإبداع، والتفكير متعدد الأبعاد، والحسم، والوضوح، والمرونة، والحب للعمل والتقدم، أما الذكاء العاطفي، فهو يشمل على الامتثال، والسلوك الأخلاقي، والانفتاح العقلي، والقيم، والنزاهة، والصدق، والثقة، والاحترام، والرحمة، والعدالة، واللطف، والتسامح، والاستماع، والحساسية، والحب للناس (Duck (Worth, 2018).

٥- التحفيز:

التحفيز هو عامل مهم في القيادة الشغوفة، حيث يمكن للقادة الشغوفين استخدامه لتحفيز فريق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، يمكن تحفيز فريق العمل بطرق مختلفة، مثل إعطاء المكافآت والترقيات، وإظهار الاهتمام والاعتراف بالجهود المبذولة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة.

ويمكن للقادة الشغوفين استخدام التحفيز بشكل فعال من خلال الذكاء العاطفي، حيث يستطيعون فهم احتياجات ومشاعر فريق العمل والتعامل معها بشكل صحيح، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة، كما يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد القادة في تحديد المحفزات المناسبة واستخدامها بشكل فعال لتحفيز فريق العمل (Northouse, 2022).

كما يُعدّ التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير، وتطوير العمل، وتصحيح مساره، وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعالة على العمل وآليته؛ لزيادة الحيويّة فيه، يُحقّق التحفيز

التوازن الحيويّ داخل المؤسسة أو مجال العمل، ممّا يُؤدّي إلى انسجام عناصر نظام العمل، والتحرك بحيويّة فيه، بالتّحفيز يكون ردّة فعل المعلمين -التي تؤثر بعد ذلك في فعاليّة التنفيذ والمتابعة- قويّة؛ سواءً كان ذلك في بيئة العمل الداخليّة أو الخارجيّة (Trinh,2021).

فالسمة الرئيسيّة للنجاح في القيادة وهي الشغف، حيث قاما Murphy and Matta(2005) بإجراء دراسة معنونة بـ "عندما تحفز القيادة الشغوفة التغيير الدائم: تنمية القدرات التحولية في أوغندا"، وقد أظهرت نتائجها مقدرة المديرين على تحقيق نتائج غير عادية؛ إذ يمكن للقيادة الشغوفة والملتزمة أن تغير الأمور في وقت قصير بشكل ملحوظ وعميق، كما أنها تنمي القدرات لإحداث تغيير دائم وطويل المدى، وذلك بالتحدي وإطلاق العنان للقدرات، والتعزيز المستمر للحفاظ على الزخم، وبناء الثقة في الفريق، والتعاون والتمكين والمساءلة، والتركيز الدؤوب على تحقيق نتائج طموحة بشكل متزايد، وكذلك إعطاء المعلمين مساحة للتقدم مع الإجابات التي تناسبهم لاكتشاف الحلول الصحيحة، وإلهامهم للوصول إلى ما يبدو مستحيلاً، والإيمان بأنه يمكن للعاملين أن يحدثوا فرقاً كبيراً، وبشكل عام وجود بيئة مقنعة تلتهم أعضاء هيئة التدريس والمديرين للتفوق في أداء يفوق التوقعات.

استخلاصاً للسابق يمكن القول بأن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الشغوفة يتطلب عدة خطوات، ومنها: تحديد الأهداف المرجوة والتي يرغب المديرون في تحقيقها، وذلك من خلال وضع خطط واضحة ومحددة لتحسين أدائهم وأداء فريق العمل، التعلم المستمر والتعرف على أحدث الأساليب والتقنيات المستخدمة في القيادة الشغوفة، استخدام المديرين التحفيز بشكل فعال وذلك من خلال إظهار الاهتمام والاعتراف بالجهود المبذولة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة، الذكاء العاطفي من خلال فهم احتياجات ومشاعر فريق العمل والتعامل معها بشكل صحيح، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأيضاً التواصل الفعال وتوضيح الأهداف والتوجيهات بشكل واضح، والاستماع لآراء ومقترحات الفريق وتطبيقها إذا كانت مفيدة، وأخيراً التقييم والتحليل تقييم المدير المعلمين بشكل دوري، وتحليل النتائج وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الأداء.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث، إجراءاته ونتائجه حول واقع أداء مديري المدارس

الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

تم تناوله علي النحو التالي:

أولاً: أهداف البحث الميدانية

هدف البحث الميداني إلي التعرف علي واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: إجراءات البحث الميدانية

تم تناولها علي النحو التالي:

١- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا، حيث بلغ عدد المعلمين (٢٨٣١) معلماً لعام ٢٠٢٣ (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣)، وتم التطبيق علي عدد (٣٣٩) معلماً من خلال استبيان إلكتروني، بنسبة (١١,٩٧%) تقريباً من مجتمع البحث، ويوضح جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث. و تم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيبر:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (P)^2 - 1\right]}$$

(n) حجم عينة البحث

(N) حجم مجتمع البحث

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٩٥.،.

(d) نسبة الخطأ وهي عند ٥.،.

(1) رقم ثابت في المعادلة

(٥.٠) رقم ثابت في المعادلة

$$n = (1.96/0.05)^2 (0.05)^2 \div 1 + 1/2831((1.96/0.05)^2 ((0.05 - 1)) = 339$$

والجدول التالي يوضح وصف لعينة التطبيق وفقاً للبيانات الأولية:

جدول (٢)

توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث لعام ٢٠٢٣

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة ١٠٠٪
١	النوع	ذكر	٢٠٤	٦٠,١٧٪
		أنثي	١٣٥	٣٣,٨٣٪
٢	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨٤	٢٤,٧٧٪
		من ٥ سنوات - ١٠ سنوات	٩٤	٢٧,٧٢٪
		من ١٠ سنوات فأكثر	١٦١	٤٧,٤٩٪
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٣٨	٣٤,٥٨٪
		دراسات عليا	١٩٩	٨٩,٨٧٪
المجموع			٣٣٩	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق، جدول (٢)، بالنسبة للنوع ارتفاع عدد العينة من الذكور، ويرجع ذلك لارتفاع عدد الذكور بالمدارس عن عدد الإناث، وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، يلاحظ ارتفاع عدد (من ١٠ سنوات فأكثر)، وهذا يؤكد أن أصحاب الخبرة يمثلون النسبة الأكبر بالمدارس الثانوية، وهم لديهم مستوي معرفي أكبر مقارنة بغيرهم من الفئات الأخرى في العينة، كما يوضح ذلك العدد ارتفاع متوسط الأعمار نسبياً، مما يعكس توفر عامل الخبرة، وهو ما يخدم أهداف البحث في القدرة علي تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه ممارسات مديري المدارس، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، يلاحظ ارتفاع عدد عينة (دراسات عليا)، ويُعد هذا

أمراً إيجابياً وهو ما يؤكد رغبة العينة في تحسين الأداء والتمتية المهنية واكتساب المهارات وهو ما يخدم أهداف البحث الحالي.

٢- أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث، وصممت الباحثة استبانة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وتم تطبيق الاستبانة علي عينة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة قنا، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الاستبانة في شكلها النهائي.

٣- صدق الأداة وثباتها:

تم عرض الاستبانة علي سبعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية لمراجعتها والتأكد من صلاحيتها (ملحق ١)، لقياس واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، وقد أخذت الباحثة بأراء السادة المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٥٧) عبارة، موزعة كالاتي: المحور الأول: القيادة الشغوفة، وتضمن المحور خمسة أبعاد: البعد الأول: الطاقة الروحية، وشملت (٨ عبارات)، البعد الثاني: الالتزام بالنجاح، وشمل (٧ عبارات)، البعد الثالث: الرؤية المستقبلية، وشمل (٨ عبارات)، البعد الرابع: الذكاء العاطفي، وشمل (٩ عبارات)، والبعد الخامس، التحفيز، وشمل (١٠ عبارات)، والمحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، وشمل المحور (١٥) عبارة، وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين: الأولى، الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة علي المتخصصين للحكم عليها من حيث ملائمتها لأهداف البحث، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور والأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة

الثانية فقد اعتمدت علي حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون، وجاءت نتائج الأبعاد كما وضحاها الجدول الآتي:

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

م	الأبعاد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	م
المحور الأول	البعد الأول	١	.414**	٥	.727**	البعد الثاني	.560**	
		٢	.294**	٦	.755**		.511**	
		٣	.306**	٧	.591**		.650**	
		٤	.568**	٨	.658**			
المحور الثالث	البعد الثالث	١	.275**	٥	.500**	البعد الرابع	.637**	
		٢	.421**	٦	.472**		.670**	
		٣	.170**	٧	.700**		.587**	
		٤	.598**	٨	.644**		.664**	
المحور الخامس	البعد الخامس	١	.573**	٦	.708**		.333**	
		٢	.741**	٧	.649**			
		٣	.134*	٨	.128*			
		٤	.416**	٩	.385**			
		٥	.622**	١٠	.704**			
المحور الثاني		١	.429**	٦	.575**		.633**	
		٢	.573**	٧	.656**		.658**	
		٣	.592**	٨	.688**		.645**	
		٤	.595**	٩	.581**		.562**	
		٥	.549**	١٠	.650**		.569**	

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت ما بين $(128^{**} - 755^{**})$ ، وهي دالة عند مستوى (٠.٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد أن الأداة تقيس ما وضع لقياسه فعلاً، وتم حساب ثبات أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ كما يوضحه الجدول التالي، جدول (٤) يوضح ذلك

جدول (٤)

معاملات ثبات أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الأول	البعد الأول: الطاقة الروحية	٨	.531
		البعد الثاني: الالتزام بالنجاح	٧	.428
		البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	٨	.546
		البعد الرابع: الذكاء العاطفي	٩	.416
		البعد الخامس: التحفيز	١٠	.542
٢	الثاني	سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة	١٥	.711
		المجموع	٥٧	.960

يتضح من الجدول السابق، أن درجة ثبات محاور الاستبانة تراوحت بين (٠.416- ٠.711)، وبلغ الثبات الكلي للاستبانة (٠.960) وجميعها معاملات ثبات مرتفعة تقي بأغراض البحث، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

تمت معالجة بيانات البحث وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science حيث استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

١- المتوسط الحسابي Mean: وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور وأبعاد البحث المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

٢- الانحراف المعياري Deviation: لقياس مدي التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: للتحقق من ثبات الاستبانة

٤- اختبار T-test لعينتين مستقلتين Independent Sample T. Test ؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك البحث لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تبعًا لمتغير النوع والمؤهل العلمي.

٥- تحليل التباين الأحادي: One Way-Analysis of Variance (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور البحث المختلفة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة .

٦- اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات المتعددة: لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائيًا بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الاستبانة من خمس درجات وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق، غير موافق تمامًا) على الترتيب، لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) علي الترتيب. ولتفسير النتائج اعتمدت الباحثة درجات القطع الأتية:

والجدول التالي يوضح درجة القطع بناءً علي المتوسطات الحسابية للعبارات.

جدول (٥)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات البحث

من - إلي	مستوى الاستجابة
من ٤.٢ إلى ٥	يتحقق بدرجة عالية جدًا
من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢	يتحقق بدرجة عالية
من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	يتحقق بدرجة متوسطة
من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦	يتحقق بدرجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١.٨	يتحقق بدرجة منخفضة جدًا

رابعًا: تحليل نتائج البحث الميداني وتفسيره

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي نصه " ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين؟"، تم تحليل استجابات أفراد عينة البحث وفقًا للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما تم تناوله في الآتي:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات محاور وأبعاد الاستبانة، وذلك لتحديد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين لكل عبارة من تلك العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

حيث شملت أداة البحث الميداني محورين يندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد وفقًا لما يلي:

المحور الأول: القيادة الشغوفة، وتضمنت خمسة أبعاد وهي (الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز).

المحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين.

البعد الأول: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص

بالطاقة الروحية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

فيما يخص مدير المدرسة

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول: واقع أداء مديري المدارس

الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالطاقة الروحية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يشارك المعلمين المسؤولية تجاه رسالته السامية في المهنة.	3.53	1.36	١	عالية
٢.	يتعاشق ب (سجيته، وقلبه، وروحه، وأخلاقه) مع المعلمين.	3.42	1.16	٢	عالية
٣.	يشحذ همم المعلمين؛ إذ يلهب حماسهم ب (الإيمان والشجاعة والعاطفة) باتجاه التقدم المستمر.	3.33	1.11	٥	متوسطة
٤.	يُلبي احتياجات ورغبات وإنجازات المعلمين.	3.27	1.20	٧	متوسطة
٥.	يُقدم الدعم المستمر للمعلمين للوصول للنتائج التي يرغب بتحقيقها لديهم.	3.35	1.45	٤	متوسطة
٦.	يتجلى في سيماه (السعادة والحب الصادق والاعتزاز المهني).	3.25	1.44	٨	متوسطة
٧.	يحتوي المعلمين إذ يُعد مصدرًا (فكريًا وعاطفيًا) مميزًا لهم.	3.37	1.05	٣	متوسطة
٨.	يتمتع بالمقدرة الفكرية والفضول والسعي للإتيان.	3.31	1.29	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		٣,٣٥	١,٢٥	٢	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٦) الخاص ببعد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالطاقة الروحية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثانية بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٣ - ٣,٢٥)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

١,٢٠، ١,٤٤) علي الترتيب، وهذا يرجع إلي قلة الاهتمام بالاحتياجات الشخصية، إذا كان المدير غير مهتم بالاحتياجات والرغبات الشخصية للمعلمين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى شعور المعلمين بالإهمال وعدم الدعم، وأيضًا نقص التواصل والتفاعل، وضعف القدرة على بناء علاقات قوية مع المعلمين وتوفير بيئة تواصل مفتوحة، فضلًا عن نقص التفهم والتعاطف، فإن ذلك يؤثر سلبيًا على علاقته معهم، وأيضًا نقص القيادة الشغوفة يجعل المدير غير قادر على تشجيع وتحفيز المعلمين بشكل فعال وشغوف، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على حماسهم وإيمانهم بالتقدم المستمر، نقص التفاني والإلتزام إذا المدير غير ملتزم بتقديم الدعم المستمر للمعلمين وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلبيًا على علاقته معه، وكذلك ضعف تمتع المدير بالمقدرة الفكرية والفضول والسعي للإتقان، وتلبية احتياجات ورغبات وإنجازات المعلمين هذا نتيجة قلة الاهتمام بالتحسين المستمر حيث المدير لا يبدي اهتمامًا بتطوير مهاراته ومعرفته ولا يسعى للحصول على المعرفة الجديدة، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على قدرته على تقديم الدعم والإلهام للمعلمين، وكذلك نقص التفاعل مع الأفكار الجديدة إذا كان المدير غير مستعد للاستماع إلى واستيعاب الأفكار الجديدة والابتكارات من قبل المعلمين، فإن ذلك يمكن أن يحد من قدرته على تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وهذا ما أكدته نتائج دراسة Tan, Song and Fu (2011) أن شغف القادة في العمل يؤثر على فعالية القائد من خلال سلوكيات القيادة.

البعد الثاني: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص

بالالتزام بالنجاح للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالالتزام بالنجاح للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يغرس لدي المعلمين أن (السعي والاجتهاد والمثابرة) أساس التميز.	3.38	1.41	٣	متوسطة
٢.	يؤمن بأن الالتزام بالنجاح والعمل الجاد هما المفتاح لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.68	1.17	١	عالية
٣.	يملك دافع الفضول للتوصل إلى أفضل ما توصل إليه العلم وتحديدًا فيما يخص القيادة الشغوفة.	2.97	1.06	٥	متوسطة
٤.	يُحافظ على الطاقات الإبداعية لدى المعلمين.	2.32	1.39	٦	منخفضة
٥.	يجعل المعلمين (مستقرين ومكتشفين) لكل ما هو غير معروف من خلال الإيمان بأنفسهم، مما يبدهم عن مخاوفهم.	2.27	1.23	٧	منخفضة
٦.	يلتزم بروح الإيجابية والتفاني لتحفيز المعلمين.	3.17	.569	٤	متوسطة
٧.	يُعزز (الإيمان والالتزام) لدى المعلمين تجاه رسالتهم الأكاديمية.	3.52	1.07	٢	عالية
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		٣,٠٤	١,١٢	٣	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٧) الخاص ببعد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالالتزام بالنجاح للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الثالثة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٢٧ - ٣,٦٨)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٢، ٧) بدرجة توافر عالية، أما العبارات (١، ٣، ٦) بدرجة توافر متوسطة، والعبارتان (٤، ٥) بدرجة توافر منخفضة.
- احتلت العبارتان (٢، ٧) المركز الأول، والثاني، بدرجة توافر عالية، ونصهما "يؤمن بأن الالتزام بالنجاح والعمل الجاد هما المفتاح لتحقيق الأهداف المشتركة"، "يُعزز (الإيمان والالتزام) لدى المعلمين تجاه رسالتهم الأكاديمية"، بمتوسطين حسابيين (٣، ٦٨، ٣، ٥٢)، وانحرافين معياريين (١، ١٧، ١، ٠٧) علي الترتيب، وهذا يُفسر أن المدير يكون قذوة ونموذج يُحتذى به من خلال الالتزام والعمل الجاد نحو تحقيق الأهداف، فإن ذلك يُلهم المعلمين ويُشجعهم على اتباع نفس المثال، الإيجابية وتحفيز المعلمين على بذل مزيد من الجهد والتفاني في مهامهم الأكاديمية، وكذلك تعزيز الثقة عندما يُظهر المدير إيمانًا قويًا بأن الالتزام والعمل الجاد هما المفتاح لتحقيق النجاح، فإن ذلك يُعزز ثقة المعلمين في قدرتهم على تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة، فضلاً عن توجيه طاقة المعلمين نحو التحقيق والإبداع وتحسين أدائهم في مهامهم التعليمية.
- واستكمالاً للسابق، جاءت العبارات (١، ٦، ٣) في المرتبة الثالثة، والرابعة، والخامسة، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "يغرس لدي المعلمين أن (السعي والاجتهاد والمثابرة) أساس التميز"، "يلتزم بروح الإيجابية والتفاني لتحفيز المعلمين"، "يمتلك دافع الفضول للتوصل إلى أفضل ما توصل إليه العلم وتحديداً فيما يخص القيادة الشغوفة"، بمتوسطات حسابية (٣، ٣٨، ٣، ١٧)، وانحرافات معيارية (١، ٤١، ١، ٥٦٩، ١، ٠٦)، ويرجع ذلك إلي عدم وجود رؤية واضحة لدي المدير بشكل كافٍ، فإنه من المحتمل أن يكون لديه صعوبة في توجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وكذلك قلة الاتصال والتواصل بفعالية مع المعلمين وفهم احتياجاتهم وتحفيزهم، وضعف تقديم الدعم الكافي والتحفيز للمعلمين، فإنه من المحتمل أن يكون لديه صعوبة في تشجيعهم على الاجتهاد والتفاني، نقص الثقة في قدرات المعلمين وقدراتهم على التحسن والسعي نحو التميز، وهذا يتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة Russell(2008) المعنونة بـ "القيادة التربوية المتحمسة" أن الحماس والمشاركة في العمل مرتبطان بأسلوب القيادة التعاوني وأخلاقيات العمل القوية ومواءمة المهام الشخصية والتنظيمية، وهذا يعني أن القادة يسعون إلى

تحقيق التقدم من خلال التعاون، ويظهرون أخلاقيات عمل قوية، ويوضحون لأنفسهم وللآخرين كيف تتماشى المهمة التنظيمية مع المهمة الشخصية، وهم كذلك ملتزمون ومتحمسون لتعزيز الخصائص نفسها لدى أولئك الذين يعملون معهم.

- انتهجًا للسابق، احتلت العبارتان (٤، ٥) الرتبة قبل الأخيرة والأخيرة، ونصهما "يُحافظ على الطاقات الإبداعية لدى المعلمين"، "يجعل المعلمين (مستقرين ومكتشفين) لكل ما هو غير معروف من خلال الإيمان بأنفسهم، مما يبعدهم عن مخاوفهم" حيث تحققنا بدرجة توافر منخفضة، بمتوسطين حسابيين (٢,٣٢، ٢,٢٧)، وانحرافين معياريين (١,٣٩، ١,٢٣) علي الترتيب، وهذا يرجع إلي ضعف إظهار المدير الثقة بقدرات المعلمين وتحفيزهم على التجربة والاكتشاف، وعدم وجود بيئة داعمة للتجارب والاكتشافات الجديدة، فإن ذلك يؤدي إلي عدم قدرة المعلمين على التفكير خارج الصندوق، وضعف قدرات وخبرات المعلمين، فضلاً عن قلة الدعم والتحفيز وتشجيع المعلمين على استكشاف ما هو جديد ومختلف، وكذلك قلة تقديم التوجيه اللازم والإرشاد بشكل فعال، مما يؤثر سلبًا في دفع المعلمين نحو البحث والتطوير.

البعد الثالث: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص

الرؤية المستقبلية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالرؤية المستقبلية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يؤمن إيماناً عميقاً بالرؤية التي يسعى لتحقيقها .	3.19	.474	٣	متوسطة
٢.	يطمح إلى توسيع نطاق العمل وتحقيق المزيد من النجاحات والإنجازات في المستقبل.	3.03	1.40	٥	متوسطة
٣.	يسعى جاهداً إلي تحقيق النجاحات المستمرة في المستقبل.	3.27	1.23	٢	متوسطة
٤.	يسعى إلي إحداث التغيير طويل المدى (المستدام) في شخصية المعلمين، من خلال بناء قدراتهم.	3.07	1.45	٤	متوسطة
٥.	يرفع درجة حماس المعلمين للقيام بالأداء المتميز؛ لتحقيق الرؤية المستقبلية .	3.32	1.50	١	متوسطة
٦.	يضع رؤية مغناطيسية تتطلب (التفاني والمثابرة والمهارة).	2.57	1.40	٦	منخفضة
٧.	يتمتع بإحساس واضح برؤية بعيدة المدى متفقة مع عقل منفتح ومزاج هادئ.	2.55	1.48	٧	منخفضة
٨.	يحقق (رغبات وحاجات) المعلمين ضمن الرؤية المستقبلية.	2.50	1.42	٨	منخفضة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		٢,٩٣	١,٢٩	٥	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٨) الخاص ببعد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالرؤية المستقبلية للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الخامسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٢ - ٢,٥٠)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) بدرجة توافر متوسطة، أما العبارات (٦، ٧، ٨) فقد تحققت بدرجة توافر منخفضة.
- احتلت العبارات (١، ٣، ٤، ٥) المركز الأول، الثاني، الثالث، الرابع، والخامس، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما "يرفع درجة حماس المعلمين للقيام بالأداء المتميز؛ لتحقيق الرؤية المستقبلية"، "يسعى جاهداً إلي تحقيق النجاحات المستمرة في المستقبل"، "يؤمن إيماناً عميقاً بالرؤية التي يسعى لتحقيقها، "يسعى إلي إحداث التغيير طويل المدى (المستدام) في شخصية المعلمين، من خلال بناء قدراتهم"، "يطمح إلى توسيع نطاق العمل وتحقيق المزيد من النجاحات والإنجازات في المستقبل"، بمتوسطات حسابية (٣،٣٢، ٣،٢٧، ٣،١٩، ٣،٠٧، ٣،٠٣)، وانحرافات معيارية (١،٥٠، ١،٢٣، ١،٤٧٤، ١،٤٥، ١،٤٠) علي الترتيب، ويرجع ذلك إلي ضعف قدرة المدير على رفع درجة حماس المعلمين لتحقيق الأداء المتميز والنجاحات المستمرة في المستقبل، وتحقيق الرؤية المستقبلية نتيجة لضعف فرص التطوير وتطوير مهارات المعلمين، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على حماسهم وقدرتهم على تحقيق النجاحات المستمرة، وقلة التواصل والتوجيه والدعم اللازم للمعلمين، ولا يبادر إلى التواصل الفعال معهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض حماسهم وعدم تحقيق الأداء المتميز، وأيضاً ضعف التشجيع والتقدير للجهود المبذولة من قبل المعلمين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى انخفاض حماسهم وعزوفهم عن تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن أن المدير لا يظهر إيماناً عميقاً بالرؤية والأهداف، ولا يكون قدوة ملهمة للمعلمين، وهذا يتفق مع ما كشفته نتائج دراسة Marques(2007) والتي قد توصلت إلى أن الشغف لا بد من أن يحتوي على العزيمة، والابتكار، والنكاه التربوي، والمثابرة، والرؤية، والالتزام، والشجاعة، والإبداع، والتفكير، والحسم، والوضوح، والمرونة، والحب للعمل والتقدم.
- اتساقاً مع ما سبق، احتلت العبارات (٦، ٧، ٨) المرتبة السادسة وقبل الأخيرة والأخيرة، بدرجة توافر منخفضة، ونصهما "يضع رؤية مغناطيسية تتطلب (التفاني والمثابرة والمهارة)"،

"يتمتع بإحساس واضح برؤية بعيدة المدى متفقة مع عقل منفتح ومزاج هادئ"، "يحقق (رغبات وحاجات) المعلمين ضمن الرؤية المستقبلية" بمتوسطات حسابية (٢,٥٧، ٢,٥٥، ٢,٥٠)، وانحرافات معيارية (١,٤٠، ١,٤٨، ١,٤٢) علي الترتيب، ويرجع ذلك إلي قلة الالتزام والمثابرة وضعف وجود رؤية مغناطيسية، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف وضعها وعدم تحقيقها، وأيضاً ضعف امتلاك المدير لرؤية بعيدة المدى، وقلة توافر خطة مستقبلية متفقة مع أهداف المعلمين، فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقيق رغبات وحاجات المعلمين ضمن الرؤية المستقبلية، نقص المهارات القيادية اللازمة لتحقيق رؤية مغناطيسية وتحقيق رغبات وحاجات المعلمين، فضلاً عن القيادة غير المتفقة مع رغبات وحاجات المعلمين ضمن الرؤية المستقبلية، ولا يتفاعل بشكل فعال مع احتياجاتهم، فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً على تحفيزهم وحماسهم لتحقيق الأداء المتميز، وكذلك

ضعف اهتمام المديرين بالبحث عن كل ما هو جديد في الحقول المعرفية، مما يؤدي إلى الحد من توظيف المستجدات المعرفية في المدرسة، وفي تعامل المديرين مع معلمهم، كما أنهم قد يلتزمون بالقيام بالحد الأدنى من واجباتهم دون النظر إلى ما هو أبعد وأعمق من ذلك، متمثلاً في المستقبل البعيد وبناء قدرات المعلمين.

البعد الرابع: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص

بالذكاء العاطفي للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالذكاء العاطفي للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يمنح (الثقة والاستقلالية والكفاءة الذاتية)؛ لتطوير الأفكار الإبداعية.	2.52	1.55	٨	منخفضة
٢.	يغرس قيمه في (قلوب وعقول وأرواح) المعلمين.	3.13	1.50	٥	متوسطة
٣.	يشارك المعلمين (حماسهم وفرحهم وإيجابيتهم) تجاه أي حدث.	3.64	1.27	١	عالية
٤.	يستخدم (الفرح والفكاهة) في تعامله مع المعلمين؛ لتحقيق النجاح.	3.30	1.23	٣	متوسطة
٥.	يستمتع إلى (طموحات ومشكلات) المعلمين بطريقة (دافئة ومتناغمة ومثمرة) للوصول بهم إلى التميز.	3.24	1.37	٤	متوسطة
٦.	يُلهم المعلمين للتعلم المستمر مع إحداث تطور متفق مع خصائصهم؛ للوصول بهم إلى قدراتهم الكامنة.	3.38	1.31	٢	متوسطة
٧.	يحتضن تميز المعلمين عن طريق القيام بالأمور الأكاديمية من خلال المتعة.	2.42	1.34	٩	منخفضة
٨.	يطلب من المعلمين تقديم تغذية راجعة حول أداءهم ليشعرهم بأهمية آرائهم.	2.53	1.49	٧	منخفضة
٩.	يُقدم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم الشخصية والعاطفية لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز في العمل.	3.13	1.60	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		٣,٠٣	١,٤٠	٤	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٨) الخاص ببعد واقع أداء مديري المدارس

الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالذكاء العاطفي للقيادة الشغوفة من وجهة

نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة الرابعة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية والمتوسطة والمنخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٤ - ٢,٤٢)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارة (٣) بدرجة توافر عالية، أما العبارات (٢، ٤، ٥، ٦، ٩) بدرجة توافر متوسطة، وتحققت العبارات (١، ٧، ٨) بدرجة توافر منخفضة.
- جاءت العبارة (٣) في المرتبة الأولى، بدرجة توافر عالية، والتي تنص علي " يشارك المعلمين (حماسهم وفرحهم وإيجابيتهم) تجاه أي حدث"، بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وانحراف معياري (١,٢٧)، ويرجع ذلك إلي مشاركة المدير المعلمين في الأحداث بإيجابية والنشاطات بحماس وفرح، وتعزيز الروح الجماعية والتعاونية يمكن أن يسهم ذلك في بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والمعلمين، تعزيز الثقة والتقدير مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم والارتباط بها.
- احتلت العبارات (٦، ٤، ٥، ٢، ٩) المرتبة الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة، ونصت علي " يُلهم المعلمين للتعلم المستمر مع إحداث تطور متوق مع خصائصهم؛ للوصول بهم إلى قدراتهم الكامنة"، " يستخدم (الفرح والفكاهة) في تعامله مع المعلمين؛ لتحقيق النجاح"، "يستمتع إلى (طموحات ومشكلات) المعلمين بطريقة (دافئة ومتناغمة ومثمرة) للوصول بهم إلى التميز"، " يغرس قيمه في (قلوب وعقول وأرواح) المعلمين"، "يقدم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم الشخصية والعاطفية لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز في العمل"، بمتوسطات حسابية (٣,٣٨، ٣,٣٠، ٣,٢٤، ٣,١٣، ٣,١٣)، وانحرافات معيارية (١,٣١، ١,٢٣، ١,٣٧، ١,٥٠، ١,٦٠) علي الترتيب، حيث يرون أفراد العينة محاولة المدير إلي بناء علاقات حسنة مع المعلمين بغرض تحسين ورفع مستواهم المهني ومنحهم فرصة للتعلم واكتشاف القدرات والإبداع، وقدرته علي التعاون والتناغم مع المعلمين ومشاركتهم في حياتهم اليومية والمناسبات الاجتماعية، وجاءت بدرجة متوسطة لتؤكد ضعف امتلاك مدير المدرسة

لمهارات القيادة الشغوفة والتعامل مع المعلمين بالطرق التقليدية والمألوفة ويؤكد أفراد العينة أن هناك جهوداً تُبذل في تحديد المدير للاحتياجات التدريبية للمعلمين وفقاً لقدراتهم ولكن ليس بالمستوي المطلوب، وأن معظم التدريبات يتم تحديدها من قبل الإدارة التعليمية، ويتم الترشيح لها من قبل مدير المدرسة، والتي قد لا تتفق في بعض الأحيان مع احتياجات المدرسة وقدرات المعلمين، فضلاً عن عدم اقتناع المدير بهذه الدورات التدريبية وأنها لا جدوي لها، كما يري أفراد عينة البحث أن المدير يسعى إلي غرس قيمه في عقول وقلوب المعلمين ومحاولة التعايش معهم وتحقيق الانتماء المؤسسي لكن ليس بالمستوي المطلوب لكثرة المهام الإدارية والتكليفات المناط بها، مما يؤدي إلي نقص التواصل والتفاعل مع المعلمين بشكل فعّال وبطريقة دافئة ومثمرة، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام والتحفيز لديهم.

- واستكمالاً للسابق، جاءت العبارات (٨، ٧، ١) في الرتبة السابعة والثامنة والأخيرة، بدرجة توافر منخفضة، ونصهما "يطلب من المعلمين تقديم تغذية راجعة حول أداءهم ليشعرهم بأهمية آرائهم"، "يمنح(الثقة والاستقلالية والكفاءة الذاتية)؛ لتطوير الأفكار الإبداعية"، "يحتضن تميز المعلمين عن طريق القيام بالأمور الأكاديمية من خلال المتعة"، بمتوسطات حسابية (٢,٥٣، ٢,٥٢، ٢,٤٢)، وانحرافات معيارية (١,٤٩، ١,٥٥، ١,٣٤) علي الترتيب، حيث يرجع ذلك إلي أن المدير يعاني من قلة الثقة في قدرات المعلمين ولا يروج لثقتهم بأنفسهم، فقد يكون ذلك عائناً أمام طلب التغذية الراجعة وتشجيع التميز، بالإضافة إلي نمط القيادة التقليدي إذا كان المدير يتبع نمطاً تقليدياً في القيادة حيث يكون السيطرة والتوجيه هما الأسلوب الأساسي، فقد يكون من الصعب على المعلمين أن يشعروا بأهمية آرائهم وتطوير أفكارهم الإبداعية، عدم وجود بيئة مشجعة تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار، فضلاً عن قد يكون لدى المدير انشغال كبير بالأمور الإدارية مما يجعله غير قادر على التركيز على دعم وتشجيع المعلمين لتطوير أفكارهم والتفوق في أدائهم،

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كشفت نتائج دراسة (Marques 2007) المعنونة بـ "القيادة: الذكاء العاطفي والشغف، حيث لم يكن القائد شغوفاً بما يفعله، فقد لا يكون هناك سبب يجعله يقود في المقام الأول، وبدون الذكاء العاطفي، قد يفتقر القائد إلى الجودة الحاسمة للقراءة بين السطور والاستماع إلى غير المنطوق، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشغف لا بد من أن يحتوي على العزيمة، والابتكار، والذكاء التربوي، والمثابرة، والرؤية، والالتزام، والشجاعة، والإبداع، والتفكير متعدد الأبعاد، والحسم، والوضوح، والمرونة، والحب للعمل والتقدم والامتثال، وعقلية الأوبرا، والسلوك الأخلاقي، والانفتاح العقلي، والقيم، والنزاهة، والصدق، والثقة.

البعد الخامس: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد

الخاص بالتحفيز للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس: واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالتحفيز للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	يروى قصصًا عن إنجاز معلميه السابقين مفتخرًا بهم؛ ليكون ذلك نقطة انطلاق لحوار تأملي عميق.	2.77	1.24	٥	متوسطة
٢.	يستخدم عبارات إيجابية للمعلمين، لرفع حماسهم وثقتهم والتزامهم).	3.03	1.48	٣	متوسطة
٣.	يشرك المعلمين في بناء ثقافة داعمة لـ (التعلم والإنجاز) .	2.88	1.39	٤	متوسطة
٤.	يُحفز النظام الحسي للمعلمين؛ إذ تتأثر عواطفهم بالنقاط الطاقة الإيجابية لديهم.	2.33	1.39	٧	منخفضة
٥.	يؤفر للمعلمين بيئة خصبة للتفكير الإبداعي الجماعي.	2.30	1.20	٨	منخفضة
٦.	يُقدر دعم المعلمين لبعضهم البعض.	3.13	1.45	١	متوسطة
٧.	يعمق شغف التعلم لدى المعلمين على المدى البعيد عن طريق التحفيز المستمر.	2.39	1.46	٦	منخفضة
٨.	يتابع المعلمين؛ للأطمئنان على مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.	3.12	1.56	٢	متوسطة
٩.	يُقدم الحوافز المادية للمعلمين المتميزين.	1.80	1.45	١٠	منخفضة
١٠.	يستخدم التحفيز المعنوي مع المعلمين المتميزين.	2.15	1.30	٩	منخفضة
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		٢,٥٩	٠,٩٢٨	٦	متوسطة

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (٩) الخاص ببعد واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالتحفيز للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة متوسطة ليحتل المرتبة السادسة بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات المتوسطة والمنخفضة،

وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١٣، ٣ - ١، ٨٠)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (١، ٢، ٣، ٦، ٨) بدرجة توافر متوسطة، أما العبارات (٤، ٥، ٧، ٩، ١٠) بدرجة توافر منخفضة.

- احتلت العبارات (٦، ٨، ٢، ٣، ١) المركز الأول، الثاني، الثالث، الرابع، والخامس، بدرجة توافر متوسطة، ونصهما " يُقدر دعم المعلمين لبعضهم البعض، يتابع المعلمين؛ للاطمئنان على مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم، "يستخدم عبارات إيجابية للمعلمين، لرفع (حماسهم وثقتهم والتزامهم)"، بمتوسطات حسابية (١٣، ٣، ١٢، ٣، ٠٣، ٣، ٨٨، ٢، ٧٧)، وانحرافات معيارية (٤٥، ١، ٥٦، ١، ٤٨، ١، ٣٩، ١، ٢٤) علي الترتيب، ويرجع ضعف استخدام المدير للعبارات الإيجابية مع المعلمين وعدم الاهتمام بدعمهم وتشجيعهم إلي أن هناك نقص في توجيهات المدير حول أهمية استخدام العبارات الإيجابية ودعم المعلمين، وقد يكون المدير غير مدرك للتأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه العبارات الإيجابية على حماس وثقة والتزام المعلمين، وانشغال المدير بالمهام الإدارية مما يجعله غير قادر على الاهتمام بدعم وتشجيع المعلمين، وأيضاً اتباع المدير نمطاً قيادياً غير محفز حيث لا يولي اهتماماً كافياً لدعم وتشجيع المعلمين، وقد ترجع تلك النتائج إلي قلة إدراك مديري المدارس لأبعاد القيادة الشغوفة والمهارات المطلوبة لتطبيقها، وقد ترجع تلك النتيجة إلي زيادة أعباء العمل علي المديرين أو تقليدية تفكير المديرين بما يتفق مع القيادة الشغوفة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Morrisson and Cooper, 2008) إلي أن مديري المدارس قد يعتمدون إلي استخدام أنماط قيادية بعيدة كل البعد عن الشغف العميق النابع من القلب والروح والسعي لغرس شعور التميز لدى المعلمين؛ إذ يكون هناك ضعف في قدرتهم على الوصول إلي ما هو عميق لدى المعلمين، وهي الروح التي من شأنها أن تسمو بهم بشكل لا مثيل له، كذلك فإن ضعف تقاؤل المديرين وإيمانهم بإمكانات المعلمين وقدرتهم على التميز وإحداث التغيير

والتأثير المطلوب منهم من شأنه أن يحد بشكل كبير من سعي المعلمين لتحقيق هذا النوع من القيادة.

- كما جاءت العبارات (٧، ٤، ٥، ١٠، ٩) في المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة وقبل الأخيرة والأخيرة، ونصهما " يعمق شغف التعلم لدى المعلمين على المدى البعيد عن طريق التحفيز المستمر"، "يُحفز النظام الحسي للمعلمين؛ إذ تتأثر عواطفهم بالتقاط الطاقة الإيجابية لديهم"، "يوفر للمعلمين بيئة خصبة للتفكير الإبداعي الجماعي"، "يستخدم التحفيز المعنوي مع المعلمين المتميزين"، "يُقدم الحوافز المادية للمعلمين المتميزين" بمتوسطات حسابية (٢،٣٩، ٢،٣٣، ٢،٣٠، ٢،١٥، ١،٨٠)، وانحرافات معيارية (١،٤٦، ١،٣٩، ١،٢٠، ١،٣٠، ١،٤٥) علي الترتيب، وربما تعزى هذه النتيجة إلي قلة دعم وتشجيع المدير للمعلمين لتطوير أفكارهم وتجريب أساليب تعليمية جديدة، فقد يكون هذا سبباً في عدم تحفيزهم على التفكير الإبداعي، قد يكون المدير غير محفز بما يكفي لتشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي وتطوير أفكارهم، وكذلك نقص في إطلاق التحديات وتشجيع المعلمين على تجربة أساليب تعليمية جديدة، عدم وضوح في الأهداف والتوجيهات، فقد يؤدي ذلك إلى عدم توفير بيئة مناسبة للتفكير الإبداعي الجماعي، قلة الموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلي الإجهاد والضغط على المعلمين، مما يؤثر على شغفهم بالتعلم وقدرتهم على التطوير المهني، كما يري أفراد العينة أن ضعف استخدام المدير للتحفيز المعنوي مع المعلمين المتميزين، قد يرجع إلي انشغال المدير بمعالجة المشكلات والتحديات اليومية في المدرسة، مما يجعله يغفل عن دور التحفيز المعنوي للمعلمين المتميزين، ضعف التقدير والاهتمام، فضلاً عن ضغوط العمل اليومية، كما يري أفراد العينة أن ضعف تقديم الحوافز المادية للمعلمين المتميزين أن هذا يدل علي اختلاف التقدير نتيجة اختلاف المواقف، وهذا ما يؤكد الوضع الراهن والذي يعكس معاناة المعلم فيما يتعلق بالجانب المادي، واحساسه

بعدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والحوافز ، فكل معلم لا يحصل علي عائد يتناسب مع الجهد الذي يبذله.

المحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء

أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري

المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
١.	تحديد الرؤية والأهداف الواضحة والعمل على تحقيقها.	4.01	1.13	١٥	عالية
٢.	توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق القيادة الشغوفة، وذلك من خلال توافر مناخ تنظيمي داعم للتكيف مع بيئات العمل المختلفة.	4.32	.701	٢	عالية جدًا
٣.	تقبل التغيير بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشغوفة.	4.46	.693	١	عالية جدًا
٤.	توفير المتطلبات التشريعية والمادية والكوادر البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الشغوفة.	4.25	.662	٤	عالية جدًا
٥.	وجود نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تعجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار .	4.14	.988	٦	عالية
٦.	تشجيع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية، وتوفير الدعم والإرشادات اللازمة لتحقيق ذلك.	4.17	.878	٥	عالية
٧.	بناء قاعدة معلومات الكترونية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.	4.11	.883	٩	عالية
٨.	تطوير القدرات القيادية للمديرين، وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم في التواصل وإدارة الفرق.	4.14	1.00	٧	عالية
٩.	زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة.	4.02	1.20	١٤	عالية
١٠.	تتبنى مبدأ الشفافية في العمل، والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يُمكّن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.	4.04	1.26	١٣	عالية
١١.	التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في القيادة الشغوفة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال.	4.08	.788	١٠	عالية
١٢.	تعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا.	4.31	.680	٣	عالية جدًا
١٣.	وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهن في تطبيق القيادة الشغوفة.	4.11	.759	٨	عالية
١٤.	السعي لأتمتة العملية التعليمية بالمدرسة.	4.05	.999	١٢	عالية
١٥.	ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المدرسة.	4.06	.871	١١	عالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التحقق
المتوسط الحسابي العام للبعد ككل					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التحقق
		٤,١٥	٠,٨٥٣	١	عالية

بمراجعة نتائج الجدول السابق جدول (١٠) الخاص بالمحور الثاني سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد ككل جاءت بدرجة عالية ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد الاستبيان، وحيث تتراوح عبارات هذا البعد بين الدرجات العالية جدًا والعالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,٤٦ - ٤,٠١)، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- تحققت العبارات (٤، ٧، ١١، ١٢) بدرجة توافر عالية جدًا، أما العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥) فقد تحققت بدرجة توافر عالية.

يتضح من الجدول السابق، جدول (١٠) اتفاق أفراد عينة البحث علي سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٥٣)، وهذا يُفسر رغبة أفراد عينة البحث في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل أبعاد القيادة الشغوفة، حيث أصبح تطوير الأداء من أهداف العصر الحالي ومن متطلبات وأسس الإدارة المعاصرة؛ نظرًا لما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتحولات تتطلب السرعة والدقة والفعالية والكفاءة في الأداء، وذلك من خلال بناء مناخ تنظيمي داعم في بيئة العمل المدرسي لمواكبة التحديات المعاصرة والتغيرات الحالية، والاسراع في التحديث المخطط والتغيير الهادف، واستثمار الإمكانيات المادية والكودار البشرية في تحقيق الأهداف المنشودة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تتطلب الاطلاع علي كل ما هو جديد في عالم الإدارة وتطبيقاتها رغبة في تحسين جودة الخدمة

والإنتاجية، وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية مما يزيد من رضاهم وإشباعهم في العمل، وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين العالية جدًا والعالية، وأكدت أبرز العبارات علي أهم سبل تطوير أداء مديري المدارس من خلال تقبل التغيير بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشغوفة، توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق القيادة الشغوفة، وذلك من خلال توافر مناخ تنظيمي داعم للتكيف مع بيئات العمل المختلفة، عن طريق نشر الوعي بأهمية تطبيق القيادة الشغوفة، وتعزيز قناعات مديري المدارس بأهمية القيادة الشغوفة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة خطوة مهمة في تشكيل الوعي بتبني أسلوب جديد لتطبيقه في العملية الإدارية، وذلك من خلال التطور المهني الذي يظهر في تطوير المهارات والقدرات الشخصية والمهنية للمديرين، فضلاً عن تطوير القدرات القيادية للمديرين، وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم في التواصل وإدارة الفرق، كما أكدت عينة البحث الحالي علي التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في القيادة الشغوفة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال، التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في القيادة الشغوفة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال، وكذلك تعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا.

كما أكدت عينة البحث علي ضرورة توفير المتطلبات التشريعية والمادية والكوادر البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الشغوفة، حيث تتمثل المتطلبات التشريعية في وضع التشريعات والامثال للوائح والقوانين والقرارات الإدارية لتبني أسلوب جديد من أساليب الإدارة الحديثة طبقاً للمعايير البيئية وقوانين سلامة العمل، كما تتمثل المتطلبات المادية في الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لتحسين الأداء وتوفير التمويل اللازم، وتتمثل المتطلبات البشرية في التدريب والتطوير من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك خبرات ومهارات متطورة وفعالة التي تتمكن من مواجهة مشكلات العمل والعمل علي حلها بطرق إبداعية، وذلك من خلال توافر قيادة فعالة وإدارة جيدة لضمان تحقيق أقصى استفادة من موارد المؤسسة وتحقيق الأهداف.

أما العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية، وبدرجة توافر مرتفعة والتي تؤكد علي تشجيع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية، وتوفير الدعم والإرشادات اللازمة لتحقيق ذلك، وكذلك وجود نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تفجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار، وكذلك تبني مبدأ الشفافية في العمل، والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يُمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب، وربما جاءت هذه العبارات في المرتبة الثانية لأن القيادة الشغوفة تحتاج إلي بيئة عمل ومناخ تنظيمي داعم يستطيع تقبل تطبيق هذه الأساليب الحديثة علي أرض الواقع والتفاعل معها وتحقيق التكامل بين مهارات الأفراد، وتوحيد جهودهم نحو القيام بالمهام المختلفة لتحسين الأداء، ويتحقق ذلك من خلال التركيز علي تطبيق أبعاد القيادة الشغوفة.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

نص السؤال الرابع علي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ≥ 0.05 بين متوسطات استجابات المعلمين بمحافظة قنا حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تُعزي لاختلاف متغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تُعزي لاختلاف متغيرات البحث، تمّ استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين عينتين مستقلتين (Independent Sample T- test)، وذلك للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق وفقاً للنوع، المؤهل العلمي، وكذلك تم استخدام تحليل التباين أحادي البعد - (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات التي تُعزي لمتغيرات البحث: عدد سنوات الخبرة، وذلك على التفصيل الذي توضحه الجداول التالية:

١- متغير النوع، عرض البحث الحالي متغير النوع، وجدول (١١) يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
الطاقة الروحية	ذكور	٢٠٤	29.2815	٧.٠٩٨	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	25.2010			
الالتزام بالنجاح	ذكور	٢٠٤	24.4963	١١.٧٥٠	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	19.1814			
الرؤية المستقبلية	ذكور	٢٠٤	26.0889	٨.٦٤٥	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	21.7843			
الذكاء العاطفي	ذكور	٢٠٤	32.5037	١٦.٢٦٢	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	23.8382			
التحفيز	ذكور	٢٠٤	30.8074	١٣.٠٢٩	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	22.6716			
سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية	ذكور	٢٠٤	62.9185	١,١٩٤	.233	لا توجد فروق
	إناث	١٣٥	61.8578			
المجموع الكلي	ذكور	٢٠٤	206.0963	١٩.٦٠٢	.000	توجد فروق
	إناث	١٣٥	174.5343			

** يوجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) ° يوجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١١)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠٠) بين المتوسطات الحسابية لعينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع، في الدرجة الكلية للاستبانة، والأبعاد (الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز)، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، وذلك لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة (ت)

(١٩٠٦٠٢) ومستوي دلالتها (٠,٠٠٠)، وتُفسر تلك النتائج اختلاف رؤية عينة البحث من الذكور والإناث في تقدير ممارسات هذه الأبعاد للقيادة الشغوفة، مما يُعني أن الذكور لديهم رؤية أكبر لأبعاد القيادة الشغوفة، وهذا يعني اهتمام المدير باشارك الذكور أكثر من الإناث، بطبيعة العمل ونظراً لظروف عمل المرأة واحتكاك الذكور بالمدير والتعامل معه أكثر من الإناث نظراً لانشغالهن وكثرة المسؤوليات الملقاة علي عاتقهم، وظروفهن الأسرية والاجتماعية، وتعرض الذكور أكثر من الإناث عند القيام بهذه الممارسات، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة هاني؛ خطابية (٢٠٢٢) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي لمتغير النوع.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوي من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير النوع في محور سبل تطوير أداء مديري المدارس، وتفسر هذه النتيجة علي اتفاق جميع أفراد عينة البحث من الذكور والإناث علي هذه الممارسات، وضرورة توافرها لتطبيق القيادة الشغوفة وتطوير الأداء، وأن النوع لم يؤثر علي آراء أفراد العينة في هذا المحور .

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
الطاقة الروحية	بكالوريوس	٢٠٤	25.2323	٦.٧٢٤	.000	توجد فروق
	دراسات عليا	١٣٥	29.1232			
الالتزام بالنجاح	بكالوريوس	٢٠٤	19.1414	١١.٥١٩	.000	توجد فروق
	دراسات عليا	١٣٥	24.3768			
	بكالوريوس	٢٠٤	21.7929	٨.٥٤٨	.000	توجد فروق

			26.0507	١٣٥	دراسات عليا	الرؤية المستقبلية
توجد فروق	.000	١٦.٣٥٥	23.8333	٢٠٤	بكالوريوس	الذكاء العاطفي
			32.4493	١٣٥	دراسات عليا	
توجد فروق	.000	١٣.٠٧٣	22.5808	٢٠٤	بكالوريوس	التحفيز
			30.7246	١٣٥	دراسات عليا	
لا توجد فروق	.276	١.٠٩١	61.8283	٢٠٤	بكالوريوس	سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية
			62.7971	١٣٥	دراسات عليا	
توجد فروق	.000	١٨.٩٩٠	174.4091	٢٠٤	بكالوريوس	المجموع الكلي
			205.5217	١٣٥	دراسات عليا	

يتضح من جدول (١٢)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٠٠) بين المتوسطات الحسابية لعينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للاستبانة، والأبعاد (الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز)، وذلك بعد تطبيق اختبار (T-test)، وذلك لصالح الدراسات العليا، حيث بلغت قيمة (ت) (١٨.٩٩٠) ومستوي دلالتها (٠,٠٠٠)، وتُفسر تلك النتائج أن المعلمين سواء من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا يتم التعامل معهم كزملاء وليس من شأنها أن تقلص الفجوة أو تقلل من العلاقة بين الزملاء ولكن هذه النتيجة منطقية فكما حصل الفرد علي درجات علمية أعلى كلما كان أكثر وعياً وإدراكاً بالعالم المحيط به وأكثر قدرة علي تقييم الأمور والحكم عليها بشكل موضوعي بعيداً عن الأهواء الشخصية، وهذا يختلف مع ما توصلت إليه نتائج دراسة هاني؛ خطابية (٢٠٢٢) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي

لمتغير المؤهل العلمي، كما تختلف مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢١) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث تُعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس. كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في محور سبل تطوير أداء مديري المدارس، وتفسر هذه النتيجة علي اتفاق جميع أفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس والدراسات العليا علي هذه الممارسات، وضرورة توافرها لتطبيق القيادة الشغوفة وتطوير الأداء، وأن المؤهل العلمي لم يؤثر علي آراء أفراد العينة في هذا المحور.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

One-Way ANOVA					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	مجموع محوري وأبعاد الاستبانة
مستوي الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
.000	240.374	44706.698	2	بين	8.70739	166.5238	84	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية للاستبانة
				داخل	13.40601	184.0621	161	من ٥-١٠ سنوات	
		مجموع	338	17.17827	210.7021	94	من ١٠ سنوات فأكثر		
				21.19963	187.1032	339	المجموع		

* يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) * يوجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١٣)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق اختبار

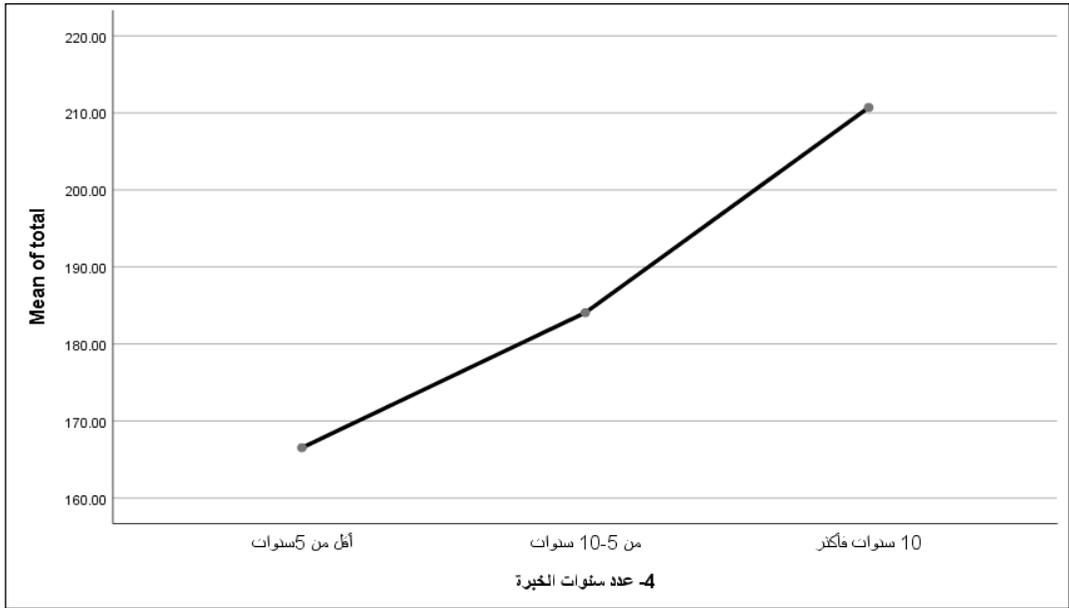
One-Way ANOVA، وحصل (٩٤) من ١٠ سنوات فأكثر علي أعلى متوسط حسابي في الدرجة الكلية للاستبانة، إذ بلغ (٢١٠.٧٠٢١)، يليهم (١٦١) من ٥ - ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (١٨٤.٠٦٢١)، وأخيراً جاء (٨٤) أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (١٦٦.٥٢٣٨)، وأن الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١)، وذلك بعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، إذ بلغت (ف) المحسوبة للأداة ككل (٢٤٠.٣٧٤) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية والتي بلغت (١.٧٣) عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وللتحقق من أن الدلالة الإحصائية تتفق مع الدلالة العلمية تم إيجاد قيمة حجم التأثير بواسطة اختبار (مربع إيتا) لقياس أثر متغير عدد سنوات الخبرة علي إجمالي الاستبانة والذي بلغ (٥٨)، حيث يشكل قيمة قوية للأثر، ولمعرفة عائديه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية وجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤)

نتائج تحليل اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات لواقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مجموع أبعاد ومحوري الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من ٥ سنوات	166.5238		17.53830*	44.17832*
	من ٥ - ١٠ سنوات	184.0621	17.53830*		26.64002*
	١٠ سنوات فأكثر	210.7021	44.17832*	26.64002*	

يتضح من جدول (١٤)، أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب ١٠ سنوات فأكثر وتعزي هذه النتيجة إلي أن الفئة ذات عدد سنوات الخبرة الأكثر أصبحوا أكثر قدرة علي تقييم الواقع الحالي والتعامل من خلال الخبرة الفعلية، وكلما طالت بهم مدة الخدمة أصبحوا



أكثر وعياً بالأمور الحياتية وعلي درجة عالية من الوعي بأبعاد القيادة الشغوفة وكيفية تنفيذها علي أرض الواقع، وأكثر ادراكاً لممارساتها، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٢١) من وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من ٥ سنوات.

شكل (١)

رسم المتوسطات لواقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين بناءً علي متغير عدد سنوات الخبرة

يتضح من الشكل السابق أن:

- قيمة متوسط لواقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين بناءً علي متغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر أكبر بشكل ملحوظ من قيم المتوسط لبقية الفئات.
- لا يوجد فارق كبير في قيم المتوسط لصالح أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات.

خلاصة النتائج

في ضوء الإطار النظري لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة، وفي ضوء ما توصل إليه البحث الميداني من نتائج، والتي تمثلت

في:

- أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة في جميع الأبعاد (الطاقة الروحية، الالتزام بالنجاح، الرؤية المستقبلية، الذكاء العاطفي، والتحفيز) جاء بدرجة متوسطة

- اتفقت عينة البحث علي أن هناك عديد من السبل لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة بدرجة مرتفعة، وكان أبرز سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق القيادة الشغوفة، وذلك من خلال توافر مناخ تنظيمي داعم للتكيف مع بيئات العمل المختلفة، تقبل التغيير بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشغوفة، توفير المتطلبات التشريعية والمادية والكوادر البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الشغوفة.

- جاءت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) ، كما جاء المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة) بمستوي عالي، بمتوسط حسابي (٤.١٥).

- كما جاءت أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة) بمستوي حسابي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٨)، وكان أعلاها بعد الطاقة الروحية بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، يليها بعد الالتزام بالنجاح بمتوسط حسابي (٣.٠٤)، ثم بعد الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي (٢,٥٩).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٠٠) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة تُعزي لمتغير النوع لصالح الذكور في جميع أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة)، وفي المجموع الكلي، كما لا توجد فروق في المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,000) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة تُعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا في جميع أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة)، وفي المجموع الكلي، كما لا توجد فروق في المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,000) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة تُعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر في جميع أبعاد المحور الأول (القيادة الشغوفة)، وفي المجموع الكلي، كما لا توجد فروق في المحور الثاني (سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة).

للإجابة عن السؤال الخامس: ما التوصيات المقترحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني؟

للإجابة عن هذا السؤال أنه في ضوء النتائج التي توصل لها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة يتطلب جهود مستمرة وتفاعلية من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك وزارة التربية والتعليم، والمديرين، المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور.

حيث ينبغي لمديري المدارس القيام بالأمور التالية لتطوير أدائهم في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من خلال:

البعد الأول: الطاقة الروحية

- ضرورة تبني القيادات العليا للقيادة الشغوفة لتطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية، إذ أن هذا يعزز من قدرتها على مواكبة المستجدات العالمية وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق تنافسية المدرسة، وزيادة ثقة المجتمع فيها.

- العمل علي إيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة لتطبيق القيادة الشغوفة، توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق القيادة الشغوفة، وذلك من خلال توافر مناخ تنظيمي داعم للتكيف مع بيئات العمل المختلفة وذلك من خلال:

- تقديم دورات تدريبية وورش عمل حول أبعاد القيادة الشغوفة وكيفية تطبيقها في بيئة المدرسة.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين مديري المدارس الثانوية العامة من خلال إقامة مجموعات عمل أو جلسات تبادل الخبرات.
- تشجيع المديرين على تطبيق مبادئ القيادة الشغوفة في إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الصعبة.
- إنشاء نظام لمراقبة وتقييم أداء مديري المدارس الثانوية العامة بناءً على معايير القيادة الشغوفة.

البعد الثاني: الالتزام بالنجاح

- بناء قاعدة بيانات إلكترونية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي في القيادة الشغوفة، وذلك من خلال:
- تحديد أهداف قاعدة البيانات، مثل توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، تحليل الأداء، التنبؤ بالاتجاهات، وغيرها.
- تصميم البنية بشكل منظم ومناسب لاحتياجات المديرين، مع تحديد الجداول والعلاقات بينها. ج

- جمع البيانات من مصادر متنوعة مثل أنظمة المعلومات الإدارية، الإنترنت، الاستبيانات، وغيرها.
- تحليل البيانات وذلك من خلال تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة واستخدام أدوات التحليل المناسبة لاستخراج القيمة المضافة.
- تصميم تقارير ورسوم بيانية سهلة الفهم والوصول إليها بسرعة لمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم.
- التدريب والتطوير المستمر للمعلمين على كيفية استخدام قاعدة البيانات بشكل فعال وتطويرها بمرور الوقت.
- إنشاء برامج تأهيل وتطوير للمديرين الجدد لنقل مفاهيم القيادة الشغوفة وتطبيقها في سياق المدرسة.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

- تحديد الرؤية والأهداف الواضحة والعمل على تحقيقها وذلك من خلال:
- تشجيع المديرين على تطوير رؤية واضحة وملهمة للمدرسة وتحفيز الفرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- وضع رؤية مستقبلية ملهمة ومحفزة تعكس الهدف النهائي الذي يرغبون في تحقيقه وتكون واضحة ومحددة
- تنظيم جلسات تبادل الخبرات بين مديري المدارس الثانوية العامة لتبادل الأفكار والممارسات الناجحة في مجال القيادة الشغوفة.
- إنشاء نظام لتقييم أداء المديرين بناءً على مدى تطبيقهم لمبادئ القيادة الشغوفة، مع توفير ردود فعل بناءة وخطط تطوير شخصية.
- وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهن في تطبيق القيادة الشغوفة وذلك من خلال:

- تشجيع المشاركة في صنع القرارات وتقديم الأفكار، مع توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجريب.
- إنشاء برامج تحفيزية وتشجيعية تعزز روح الفريق وتحفز المعلمين على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية.
- تشجيع المديرين على الحفاظ على التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، وتقديم الدعم في هذا الصدد.

البعد الرابع: الذكاء العاطفي

- التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في القيادة الشغوفة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال، وتعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا وذلك من خلال:
 - تطوير مهارات التحكم في الضغوط العاطفية وإدارة المشاعر بشكل فعال.
 - ضرورة تعيين القيادات الشغوفة من المعلمين في المراكز القيادية في الإدارات والمديريات، وذلك ليكون التغيير على نطاق أشمل وأوسع.
 - اقتراح برامج تربوية من قبل القادة الشغوفين تعزز القيادة الشغوفة لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة.
 - عقد دورات تدريبية ذات طابع عملي تطبيقي لتطوير قدرات المديرين في إدارة الانفعالات، والسيطرة على المشاعر السلبية، وتوجيهها نحو سلوكيات إيجابية.
 - ضرورة إظهار المديرين الاهتمام الصادق باحتياجات وآمال وأحلام المعلمين، وتضمين القيادة الشغوفة في العمل على فهم الاحتياجات والأهداف الفريدة لكل معلم وكيفية مطابقة مهام العمل بشكل أفضل للمساهمة في الأداء .
 - ضرورة الحفاظ على خطوط الاتصال المفتوحة وتشجيع الشفافية طريقة جيدة لتعزيز السلامة النفسية بين المدير ومساعدة المعلمين على الشعور بالراحة في المشاركة.

- تطوير القدرات القيادية للمديرين، وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم في التواصل وإدارة الفرق.
- تشجيع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية، وتوفير الدعم والإرشادات اللازمة لتحقيق ذلك.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة.
- تبني مبدأ الشفافية في العمل، والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يُمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.
- تشجيع المديرين على تبني مبادئ الابتكار والتغيير المستدام في إدارة المدرسة، وتحفيزهم على تشجيع الابتكار والإبداع بين المعلمين.

البعد الخامس: التحفيز

- وجود نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تفجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وذلك من خلال:
- توفير نظام مكافآت ومزايا مالية محفزة للمعلمين، مثل المكافآت على الأداء الجيد والترقيات الداخلية، وكذلك تقديم التحفيز غير المالي من خلال تقديم الاعتراف والتقدير للمعلمين عند تحقيقهم النجاحات، وتوفير فرص التطوير والتدريب، وإظهار الدعم والاهتمام بشكل فردي.
- تشجيع المديرين على تبني نهج التوجيه والتحفيز بدلاً من الإدارة التقليدية، من خلال توفير الدعم والتشجيع للمعلمين.
- تعزيز ثقافة التقدير والاحترام في المدارس الثانوية العامة من خلال تعزيز قيم القيادة الشغوفة مثل التعاطف والإيجابية.
- تشجيع المديرين على تحفيز المعلمين في المدرسة من خلال إظهار الشغف والتفاني في العمل.

المراجع

- أبوعاصي، هشام عبدالعزيز (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢(٨٨)، ٨٩٩-٩٥٠.
- أحمد، رانيا كمال (٢٠٢١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج في ضوء أبعاد قيادة التعقيد. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، ج ٢، ٩٢، ٢١٤-٢٧٥.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، القاهرة: قطاع الكتب.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). قرار وزاري رقم ٨٨ لعام ٢٠١٣؛ بشأن نظام الثانوية المقترح، القاهرة: قطاع الكتب.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، القاهرة: قطاع الكتب.
- الخصر، الزين الخليفة (٢٠٢١). الإدارة المدرسية (نظريات عملية ووظائف عملية)، الخرطوم: دار كتبنا للنشر.
- سليمان، السعيد السعيد بدير (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، ١٩(١)، ٢١٨٠-٢٥٣٥.
- ضحاوي، بيومي محمد، خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٥). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عامر، سامح عبدالمطلب إبراهيم (٢٠١٨). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الالكترونية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٦(٣)، ٣٨٠-٤٢٨.

عبدالعليم، هبه عبدالنبي محمد(٢٠٢٣). متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس الثانوي العام في مصر علي ضوء التطوير التنظيمي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(٦)، ٧٠٢-٧٥١.

عمر، أحمد مختار(٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر، القاهرة: عالم الكتب.
فان دالين، ديو بولد (٢٠٠٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس(ط١٠)، ترجمة محمد نبيل نوفل، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

لطفي، هناء محمد جلال (٢٠٢٢). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق. دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، ج٣، ٢٨، ٢٠٢-٢٦٢.

محمد، نور الهدي علي (٢٠١٨). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩، ٦١٧-٦٣٣.

المعجم الوسيط (٢٠٠٤). مجمع اللغة العربية (ط٤)، مج١، مكتبة الشروق الدولية.
هاني، محمد بني؛ خطابية، غدير(٢٠٢٢). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الشغوفة في جامعة اليرموك. المجلة التربوية في العلوم الأردنية، ١٨(٤)، ٦٦٣-٦٧٧.

وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ١-١٣٠.
Al-Tai, Y. & Al-Atwi, A. (2010). Emotional intelligence in organizations: An integrated approach. Amman: Al-Warraq Foundation.

Anderson, V., Caldwell, C. & Barfuss, B. (2019). Love: The Heart of Leadership. Graziadio Business Review, 22(2) and found online at <https://gbr.pepperdine.edu/2019/08/love-the-heart-of-leadership/>.

Block, P. (2013). Stewardship: Choosing Service over Self-Interest. San Francisco, CA: JosseyBass.

- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1995). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Buchner, T. W. (2007). Performance Management Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59–73.
- Caldwell, C., Hayes, L. & Long, D. (2010). Leadership, Trustworthiness and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, (96), (4), 497-512.
- Caldwell, Cam & Okpala, Comfort, O. (2022) "Leading with Passion – What It Means, Why It Matters." *The Journal of Values-Based Leadership*, 15(2), Article 9, 1-10.
- Carla, T. (2023). Performance Management: Definition, Purpose, Steps & Benefits, University of California Berkley, People & Culture. "[Performance Management: Concepts & Definitions](https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts), <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>
- Chester, E. (2015). *On Fire at Work: How Great Companies Ignite Passion in People without Burning Them Out?* Shippensburg, PA: Sound Wisdom Publishing.
- Clifton, J. & Harter, J. (2019). *It's the Manager: Moving from Boss to Coach*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Contrafatto, M. (2014). Stewardship Theory: Approaches and Perspectives. *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations* *Advances in Public Interest Accounting*, (17), 177-196.
- Crosswell, L. & Elliot, B. (2004). *Committed teachers, passionate teachers: The dimension of passion with teacher commitment*. Flaxton: Post Press.
- Curran, T., Hill, A., Appleton, P., Vallerand, R. & Standage, M. (2015). *The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade*

- of research on intrapersonal outcomes. ***Motivation and Emotion***, 39(5), 631-655.
- Davies, B. & Brighouse, T. (2010). Passionate leadership. ***British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)***, 24(1), 4–6.
- Duckworth, A. (2018). GRIT: The Power of Passion and Perseverance. New York: Scribner.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and Passion for Long-term Goals. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 92(6), 1087–1101.
- Farah, A.I. (2013). School Management: Characteristics of effective Principals. ***International Journal of Advancements in Research & Technology***, 2(10), 168-174.
- Gallos, J.V. & Bolman, L.G. (2021). Reframing Academic Leadership. (2nd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1997). Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Hernandez, M. (2012). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. ***Journal of Business Ethics***, (80), 121-128.
- Lacroix, S. (2012). Leading with purpose and passion: keys to effective leadership in career and technical education. New York, <http://www.acteonline.org>.
- Le Tan, Heyi Song & Ping Ping (2011). The Impact of Leaders Passion at Work on Leader Effectiveness: The Mediating role of Transformational Leadership. ***Journal of Natural Science Foundation of China***, 1(5), 1681-1684.
- [Marques](#), J. (2007). Leadership: Emotional intelligence, passion and... What else? ***Journal of Management Development*** .26(7), 644-651.
- Morrison, M. & Cooper, B. (2008). Passionate and proactive: The role of the secondary principal in leading curriculum change. ***Waikato Journal of Education***. 14(1), 60-72.

- Murphy, J. (2010). *Leading with Passion: 10 Essentials for Inspiring Others*. Naperville, IL: Simple Truths Publishing.
- Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. (9th Ed.). Thousand Oak, CA: SAGE.
- Philippe, F.L., Vallerand, R.J., Houliort, N., Lavigne, G. & Donahue, E.G. (2010). Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, (98), 917-932.
- Radcliffe, E. S. (2018). *Hume, Passion, and Action*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rampa, S. (2012). Passion for teaching: A qualitative study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 47, 1281–1285.
- Ray, R. (2019). *Passionate Leadership: 12 key traits that distinguish the best from the rest*. Retrieved September on 15, 2020, from <https://www.insightssuccess.com/passion-the-fuel-for-leadership/>
- Russell, J. (2008). Enthusiastic educational leadership. *Florida Journal of Educational Administration and Policy*. 1(2). 79-97.
- Ryan, R. & Deci, E. (2003). On assimilating identities of the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. *Handbook of Self and Identity*, 253-272.
- Sarker, A. (2020). Performance Management - Definition, Principles, Features, Scope, Aim and Process. Performance Management, Performance Art, *Talent management (Human Resource Management)*, 1-10.
- Silverthorne, S. (2023). *Passion at Work Is a Good Thing—But Only If Bosses Know How to Manage It*. Working Knowledge Business Research for Business Leaders, Harvard Business School.
- Tan, L., Song, H. & Fu, P. (2011). The impact of leaders' passion at work on leader effectiveness: The mediating role of transformational leadership. The Major Program of the National Natural Science Foundation of China, 1681-1684.

- Trinh, S. (2021). *Passionate Leadership at work*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of East London for the degree of Doctor of Philosophy School of Business and Law.university of East London.
- Vallerand, R. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of Well Being a: Springer Open Journal*, 2(1), 2-21.
- Vallerand, R. J. & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175–204). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion*. New York: Oxford University Press.
- Whitehurst, J. (2016). How to build a passionate company. [Online]. Boston, MA: Harvard Business Review (February 15). Retrieved on October 11, 2020, from: <https://hbr.org/2016/02/how-to-build-a-passionate-company>.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a frame work and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*. 8 (3), 300- 326.

ملاحق البحث

ملحق (١)

قائمة السادة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة
١.	أ.د/ أسامة محمود قرني	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية - جامعة بني سويف
٢.	أ.د/ أشرف محمود أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية بالبحر الأحمر - جامعة جنوب الوادي
٣.	أ.د/ ثروت عبدالحافظ	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الأزهر
٤.	أ.د/ عبدالباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية - جامعة سوهاج
٥.	أ.د/ عنتر عبدالعال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية - جامعة سوهاج
٦.	أ.د/ محمد صبري الأنصاري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي
٧.	أ.د/ نبيل سعد خليل	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية - جامعة سوهاج

ملحوظة: تم الترتيب وفقاً للترتيب الأبجدي



**قرار رئيس الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء
بالتفويض رقم (١٤٦) لسنة ٢٠٢٤**

في شأن قيام الباحثة/ ابتسام محمد عبدالله محمد - مدرس بقسم التربية المقارنه والادارة التعليمية كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي - بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشفوفة) بهدف الترقى الى أستاذ مساعد

رئيس الجهاز

- بعد الإطلاع على القرار الجمهوري رقم (٢٩١٥) لسنة ١٩٦٤ بشأن إنشاء الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٢٣١) لسنة ١٩٦٨ في شأن إجراء الإحصاءات والتعدادات والاستفتاءات والاستقصاءات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٣١٤) لسنة ٢٠٠٧ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (١٥٥٢) لسنة ٢٠٢١ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات.
- وعلى قرار رئيس الجهاز رقم (٧٧١) لسنة ٢٠٢٢ بشأن التفويض في بعض الاختصاصات
- وعلى كتاب كلية التربية بقنا / - الوارد للجهاز في ٢٠٢٤/١/٣٠ .

ق ر ر

مادة ١: تقوم الباحثة / ابتسام محمد عبدالله محمد - مدرس بقسم التربية المقارنه والادارة التعليمية كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي - بإجراء الدراسة الميدانية المشار إليها عالياً.

مادة ٢: تجري الدراسة على عينة حجمها (٣٣٩) ثلاثمائة وتسعة وثلاثون مفردة من المظنين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا
مادة ٣: تجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بموجب الاستمارة المعد لذلك وعدد صفحاتها ست صفحات والمعتمدة كل صفحة منها بخاتم الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء

مادة ٤: تقوم مديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا - وتحت إشراف إدارة الأمن بها - بتسيير إجراء هذه الدراسة الميدانية على أن تقوم المديرية بتحديد الإمارات وكذا أسماء المدارس المستهدفة - ومراعاة الضوابط الخاصة بتقييم درجة سرية البيانات والمعلومات المتداولة مسبقاً بمعرفة كل جهة طبقاً لما جاء بخطة الأمن بها .

مادة ٥: يراعى موافقة مفردات العينة - ومرية البيانات الفردية طبقاً لقرارتون الجهاز رقم (٣٥) لسنة ١٩٦٠ والمعدل بالقرارتون رقم (٢٨) لسنة ١٩٨٢ وعدم استخدام البيانات التي يتم جمعها لأغراض أخرى غير أغراض هذه الدراسة.

مادة ٦: يجري العمل الميداني خلال ثلاثة أشهر من تاريخ صدور هذا القرار .

مادة ٧: يوافق الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء بنسخة من النتائج النهائية كاملة لهذه الدراسة

مادة ٨: ينفذ هذا القرار من تاريخ صدوره .

صدر في: ٢٠٢٤/ ١/ ٣١

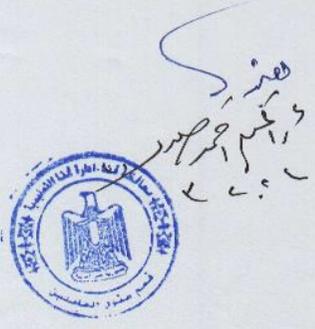


إدارة قنا التعليمية
(أ.م.د. إدارة)

السادة مديري المدارس المتوسطة العامة بإدارة قنا التعليمية
عبد الحمنك

مقامه الكريم لبا حشره أستاذ محمد عبد الله محمد مدرساً للتربية المتعارفة
بإدارة قنا التعليمية للتربية المتعارفة بالجامعة جنوب الوادي - التي تربي في رصيدة
بمؤاترة تهور مديري المدارس المتوسطة العامة. لذا التوجه من سياتي وتلك
تسجيل منهم لبا حشره على أيدى رؤسنا منسوبة سياتي وتلك

السادة إدارة
محمد الدين
عبد الحمنك



السيد الأستاذ الدكتور / وكيل وزارة التربية والتعليم

شعبة التربية، مصر.

مقدم لسيادتك الميامين / استاذ ام سر عبد الله محمد
المدرس بتم الترسية المتاركة، الإدارة التليسية
بكلية التربية نيتا - جامعة جنوب الوادي

فالرحباء من سيادتك التكرم باجراء تطبيق
المتب معراودة قنا (مدارس الثانوي العامة)
على عنيتك عدد ها ٢٢٩ معلماً مدارس الثانوي
العامة عباودة قنا (وهنا من متطلبات استكمال من للتوثيق
لدكتور اسناد).
قد يتلوا بولفو السيرة الامرام

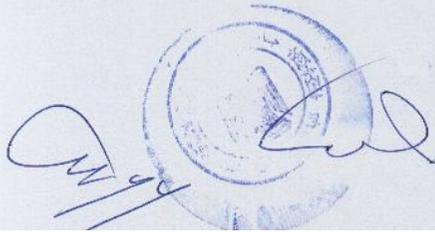
مقدم لسيادتك
استاذ ام سر عبد الله
مدرس بكلية التربية
جامعة جنوب الوادي

١٤١٤ / ١٣ / ١٨
شمال من الوحدة
٢٢٢ / ١٨

7.	يختصن تميز المعلمين عن طريق القيام بالأمور الأكاديمية من خلال المتعة.
8.	يطلب من المعلمين تقديم تغذية راجعة حول أداءهم ليشعرهم بأهمية أرائهم.
9.	تقدم برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم الشخصية والعاطفية لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز في العمل.
<p>المحور الخامس: وأق أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء البعد الخاص بالتحفيز للقيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين، ويُعرف إجرائيًا بأنه قدرة المدير علي تحفيز المعلمين وتحقيق الأهداف المشتركة بطرق مختلفة، مثل إعطاء المكافآت والترقيات، وإظهار الاهتمام والاعتراف بالجهود المبذولة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة، من خلال فهم احتياجات ومشاعر المعلمين والتعامل معها بشكل صحيح.</p>	
1.	بروي قصبًا عن إنجاز معلميه السابقين مفتخرًا بهم؛ ليكون ذلك نقطة انطلاق لحوارات عميقة.
2.	يستخدم عبارات إيجابية للمعلمين لرفع (حماسهم وثقتهم والتزامهم).
3.	يشرك المعلمين في بناء ثقافة داعمة ل (التعلم والإنجاز).
4.	يُحفز النظام الحسي للمعلمين؛ إذ تتأثر عواطفهم بالتقاط الطاقة الإيجابية لديهم.
5.	يُوفّر للمعلمين بيئة خصبة للتفكير الإبداعي الجماعي.
6.	يقدردعم المعلمين لبعضهم البعض.
7.	يعمق شغف التعلم لدى المعلمين على المدى البعيد عن طريق التحفيز المستمر.
8.	ينابع المعلمين؛ للاطمئنان على مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.
9.	تقدم الحوافز المادية للمعلمين المتميزين.
10.	يستخدم التحفيز المعنوي مع المعلمين المتميزين.

<p>المحور الثاني: سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا في ضوء أبعاد القيادة الشغوفة من وجهة نظر المعلمين</p>	
1.	تحديد الرؤية والأهداف الواضحة والعمل على تحقيقها.
2.	توفير بيئة عمل مناسبة لتطبيق القيادة الشغوفة، وذلك من خلال توافر مناخ تنظيمي داعم للتكيف مع بيئات العمل المختلفة.
3.	تقبل التغيير وتطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشغوفة.
4.	توفير المتطلبات التشريعية والمادية والكوادر البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الشغوفة.

5	وجود نظام للحوافز والمكافآت يعمل على تفجير طاقات المديرين، وتشجيعهم على الابداع والابتكار.
6	تشجيع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية، وتوفير الدعم والإرشادات اللازمة لتحقيق ذلك.
7	بناء قاعدة معلومات الكترونية تساعد المديرين على اتخاذ القرارات السليمة، والتعامل مع المشكلات بأسلوب علمي وواقعي.
8	تطوير القدرات القيادية للمديرين، وتشجيعهم على تحسين مهاراتهم في التواصل وإدارة الفرق.
9	زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتطبيق الأساليب الحديثة في القيادة.
10	تبني مبدأ الشفافية في العمل، والتدفق المفتوح للمعلومات، بما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.
11	التوسع في الدورات التدريبية للمديرين في القيادة الشغوفة؛ لمساعدتهم في التعرف على ما هو جديد في هذا المجال.
12	تعزيز الاتصال الإداري الفعال بين مديري المدارس وبينهم وبين المعلمين، ومع المستويات الإدارية العليا.
13	وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات مديري المدارس، وقياس أثرهن في تطبيق القيادة الشغوفة.
14	السعي لامتنة العملية التعليمية بالمدرسة.
15	ابتكار بيئات وأسواق عمل جديدة ترتبط بمخرجات المدرسة.



6

