

أثر القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة على التكيف المهني من وجهة نظر المعلمين

علان بن عبدالله الشهري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: aalshetri804@stu.kau.edu.sa

د. حمزة بن ذاكر الزبيدي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: hzmalzubaidi@kau.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى التكيف المهني لدى المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة ومستوى التكيف المهني لدى المعلمين، والتعرف على أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة في تعزيز التكيف المهني لدى المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة، وحول تقديراتهم لمستوى التكيف المهني تبعاً لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبيه (الارتباطي التنبؤي)، وتكونت عينة الدراسة من (354) معلماً في المرحلة الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث اعتمد الباحث على بناء استبانة للقيادة الملهمة، فيما اعتمد الباحث على مقياس التكيف المهني والذي أعده (Savickas, M.L., & Profeli, E.J. (2012)). وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ معامل الارتباط بيرسون؛ اختبارات للمجموعات المستقلة؛ اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وتحليل الانحدار البسيط. وبناء على ذلك، توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الملهمة بدرجة مرتفعة جداً، وأشارت النتائج إلى أن مستوى التكيف المهني لدى المعلمين كان بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة ومستوى التكيف المهني لدى المعلمين، وأشارت النتائج إلى أنه يمكن التنبؤ بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين من خلال مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة، وأظهرت النتائج أن تصورات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة، ومستوى التكيف المهني لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي وخبراتهم. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات؛ كان من أهمها تنمية وترسيخ مفهوم وممارسات القيادة الملهمة من خلال إعداد برامج تدريبية وبناء مبادرات نوعية، وتبني نمط القيادة الملهمة كنمط حديث وفعال في إلهام مدراء المدارس، مواءمة اللوائح والأنظمة داخل المدارس، وتطويرها لتكون أكثر تكيف مع ممارسات القيادة الملهمة ومعززة لمستويات التكيف المهني، متابعة مستويات ومحققات التكيف المهني في المدارس وتحفيز المعلمين حول مضامين ومستويات التكيف المهني، وبناء برامج ومبادرات نوعية تهدف إلى تحقيق مستويات التكيف المهني لدى المعلمين والتي تحفز المعلمين في التميز والإبداع والابتكار في المنظمة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، التكيف المهني، الفلق المهني، الرؤية المستقبلية، تمكين المعلمين.

The Effect of School Principals Inspirational Leadership on Teachers' Professional Adaptation

Allan Abdulllah Alshehri

Department of Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: aalshehri804@stu.kau.edu.sa

Dr. Hamzah Zaker Alzubeidi

Department of Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: hzmalzubaidi@kau.edu.sa

ABSTRACT

This study aimed to examine the practice of inspirational leadership by secondary school principals in Jeddah from teachers' perspectives and to assess the level of teachers' professional adjustment. Additionally, the study sought to explore the correlation between principals' inspirational leadership and teachers' professional adjustment, the impact of leadership on enhancing professional adjustment, and any significant differences in teachers' perceptions based on educational qualifications and years of experience. The study employed a quantitative approach, using both descriptive and correlational methods. The sample included 354 secondary school teachers. Data were collected through a questionnaire designed to measure inspirational leadership and the Career Adapt-Abilities Scale developed by Savickas & Porfeli (2012) for professional adjustment. Statistical analyses included mean, standard deviation, Pearson correlation, t-tests, ANOVA, and simple linear regression. The results revealed that principals practice inspirational leadership at a high level and that teachers' professional adjustment is also very high. A positive correlation was found between principals' leadership and teachers' professional adjustment. The study indicated that principals' inspirational leadership practices could predict professional adjustment levels. Additionally, teachers' perceptions of leadership and professional adjustment were not significantly affected by their educational qualifications or years of experience. The study recommends enhancing inspirational leadership by developing training programs, adopting it as a modern leadership style, and aligning school regulations to support it better. It also suggests monitoring professional adjustment levels, motivating teachers, and developing quality programs to foster teacher excellence, creativity, and innovation.

Keywords: Inspirational Leadership, Professional Adjustment, Career Concern, Future Orientation, Teacher Empowerment.

مقدمة

تشهد المنظمات التعليمية العديد من التحديات الواسعة والمتنوعة، نتيجة للتحويلات والمتغيرات في العصر الحالي وما تشهده البيئة من تغيرات متسارعة، وما أدت به على الأنظمة التعليمية؛ لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة، والتي تمكن منظمات التعليم من الاستثمار الأمثل في المورد البشري والمالي، للوفاء بمتطلبات واحتياجات واقع المنظمة وصولاً بهذه المتطلبات إلى تحقيق التكيف مع متغيرات المستقبل في تحقيق أهدافها المنشودة.

تتجلى أهمية القيادة الإدارية للمنظمة ما يعتبره الكثير من الباحثين والممارسين بأنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، باعتبار القيادة مسؤولية عن ثقافة المنظمة ونشر القيم السامية التي تدفع أفرادها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن أهم هذه الأساليب القيادية هي القيادة الملهمة التي لها القدرة على التأثير في المرؤوسين، وجعلهم منغمسين في رسالة المنظمة، وبالتالي يمتلكون ولاء مطلقاً للمنظمة (الموسوي وعبود، 2020). كما تعد القيادة الملهمة نمط من أنماط القيادة إذ يتطلب من القائد أن تتوافر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والقدرة على توجيه التابعين نحو الأداء، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه (Joshi et al. 2009).

تشهد العملية التعليمية في مدارس التعليم العام اليوم تحديات غير مسبقة في ظل التغيرات السريعة على مستوى الفكر والممارسات، ولم يعد دور المدرسة قائماً على نقل المعرفة فحسب، بل تجاوز ذلك لبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا وفق متطلبات ومهارات القرن الواحد والعشرين، وتجويد مخرجات التعليم، وزيادة الكفاءة الداخلية للنظام المدرسي، كما رافق ذلك تغييراً عميقاً طال ممارسات مديري المدارس، فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على تسيير المدرسة وأداء الأعمال الروتينية، بل تجاوز ذلك لقيادة المؤسسة التعليمية بفكر استراتيجي يستشرف المستقبل، ويستغل الإمكانيات والموارد المتاحة، ويكتشف الفرص المستقبلية بشكل يحقق الاستدامة والتنافسية لمخرجات العملية التعليمية (الزايدي، 2022).

ظهر مفهوم التكيف المهني (adaptability Career) كأحد المكونات الرئيسية لنظرية البناء المهني، ويشير إلى الموارد النفسية والاجتماعية التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع البيئات المتغيرة وغير المتوقعة، وحل مشكلات التطوير المهني، وخدمات العمل كما أشار (Nilforooshan, & Salimi, 2016, 2). إلى ذلك ويتفق معهما (Fang et al., 2018, 34) في أن التكيف المهني مفهوم أساسي في البناء المهني، فهو نموذج نفسي اجتماعي ويمثل موارد الفرد لإدارة المهام الحالية، والتحويلات غير المتوقعة في الحياة المهنية.

ويعد التكيف في بيئة العمل من العوامل المهمة التي له دور وتأثير على صحة الفرد النفسية وعلى تكيفه الشخصي والمهني، ولما لهذا العمل من أهمية بالنسبة له، فالعمل مصدر من مصادر كسب المال فهو يجعل الموظف مطمئناً على مصدر قوته واشباع حاجاته مما سيؤدي به إلى تحقيق تكيفه بجميع محدداته، والعمل يُشعر الموظف بقيمته ويؤكد ذلك ويحدد مكانته الاجتماعية في المجتمع ولما كان للعمل كل هذه الأهمية بالنسبة للفرد فإن نجاحه فيه من العوامل التي تدعم صحته النفسية (مخلوف، 2023).

مشكلة الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة يكمن في وجود قيادة ملهمة تخلق بيئة مناسبة ومحفزة للموظفين، ولعل المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون لمثل هذا النوع من القيادات، لما تشكله رسالتها من أهمية إلهام المعلمين، والإسهام في تحقيق بيئة جاذبة ذات تأثير عميق على المعلمين في بيئة المدرسة، ولما لذلك من أثر متعدي على المجتمع، إذ تعد المدرسة إحدى أهم المؤسسات المؤثرة في البيئة الخارجية. لقد استشرع الباحث أهمية هذا الموضوع، ومما عزز هذا الشعور ما أظهرته بعض الدراسات وأكدت على ضرورة تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس بما يعزز أداء العاملين فيها، ومن هذه الدراسات: ما أوصت به دراسة كامل، ومهدي، وكمونة (2019). بتعزيز العمل السلوكي القيادي لدى المعلمين الذين يتمتعون بمهارات القيادة الملهمة في ضوء الرؤية المستقبلية العالية لدى قادتهم، مما

يخلق جواً تنافسياً مناسباً يساعدهم ويهيئهم لأن يكونوا قادة المستقبل، كما أشارت دراسة بوجومجيت (Poojomjit,2018) بضرورة نقل مفاهيم القيادة الملهمة من قبل مديري المدارس إلى المعلمين، حتى يكونوا قادة ملهمين في المستقبل، ويستطيعوا صناعة جيل واعي، بالإضافة لعقد دورات قيادية تعمل على تنمية مهاراتهم وتطور من أساليبهم. علاوة على ذلك، في ضوء التحديات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات لا سيما المؤسسات التعليمية، إلا أن ذلك يدفع هذه المؤسسات إلى تحقيق التكيف المهني للموظفين مما يخلق بيئة تحفزهم على الإبداع والابتكار الذي يكون له أثر إيجابي على المنظمة التعليمية. ومما أكد للباحث ما لمسّه خلال تجربته في الميدان التعليمي والواقع المدرسي، ما تبين له أن العديد من المعلمين يعبرون عن ضعف في قدرة مديريهم على تحقيق الإلهام، وتوفير تكيف مهني عالي. على أن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الملهمة لم تتناول القيادة الملهمة وأثرها على التكيف المهني، وإنما تناولت متغيرات أخرى، لذا لم يعثر الباحث – في حدود بحثه – أي دراسة تبحث في أثر القيادة الملهمة على التكيف المهني في المدارس الثانوية، ولما للقيادة الملهمة من أهمية خلق تكيف مهني عالي للمعلمين في المنظمات التعليمية وتأثيره على تنظيم وتسيير جهود التعليم والتعلم.

وتأسيساً على ما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس :

ما أثر القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة على التكيف المهني من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعدها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة والتكيف المهني لدى المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعاده وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده، وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 6- هل يمكن التنبؤ بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين من خلال مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة؟

أهداف البحث

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري مدارس المرحلة الثانية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف على مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة والتكيف المهني لدى المعلمين.
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
- 5- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني لديهم، والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).
- 6- التنبؤ بأثر ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة في على مستوى التكيف المهني لدى المعلمين

الأدب النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة الملهمة

يعتبر مفهوم القيادة الملهمة من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات، حيث أشار (Speculand, 2017) في دراسته إلى مفهوم الإلهام Inspiration على أنها أشققت من كلمة Spirit التي تعني الروح، فعندما تتصف بالإلهام، فإن ذلك يعني أن الروح هي التي تقودك. وتعد القيادة الملهمة من الممارسات ذات الأهمية لدى القائد، وقد عرفت بأنها: "القيادة التي تركز على إيصال رؤية مقنعة لمجموعة العمل، وتعزز الثقة بين أعضاء المجموعة، وتطور علاقاتهم الاجتماعية، وتحفزهم، وتشجع التعاون والتفاعل فيما بينهم" (Joshi et al., 2009:241).

وعرفها الفراني (2020) على أنها: "القيادة التي تشجع الأفراد العاديين على تنفيذ أعمال أو القيام بإجراءات إبداعية في أوقات الأزمات أو عند مواجهة التحديات، كما أنها تلك القيادة التي تحقق نجاحات مميزة في ضوء التأثيرات التي أحدثتها في مبادئ المرؤوسين"

ويعرفها الدعجاني (2024) "بأنها أسلوب قيادي يتمثل في قدرة مدراء المدارس والمشرفين على تحفيز وتمكين المعلمين والطلاب من خلال إيجاد رؤية وحماش ودعم . وهو ينطوي على تعزيز بيئة إيجابية وداعمة تشجع على الإبداع والتشارك الشعوري في الأهداف بين أولئك الذين يتم قيادتهم" وأشار الحرازين (2019) إلى أنها : " عملية تفاعل مستمرة بين القائد والمرؤوسين، وتقوم على أساس التأثير في سلوكهم طوعية وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

أهمية القيادة الملهمة

ذكر (سرحان، 2018، ص21) مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد الملهم والتي يتضح من خلالها أهمية القيادة الملهمة وهي:

- يقدم القادة الملهمون رؤية واضحة وملهمة تتناسب مع استراتيجيات المنظمة.
- القادة الملهمون يشجعون على الابتكار والإبداع من خلال عمل مبادرات والتجارب في التخطيط لبناء برامج عمل مستمر.
- يرى القادة الملهمون الابتكار أساساً للعمل الفردي والجماعي في المؤسسة، حيث يعد نقطة الانطلاقة والسعي لتعزيز هذا المفهوم في كافة أنحاء المؤسسة .
- يقدم القادة الملهمون المساعدة لأعضاء الفريق من خلال تمكينهم من دمج الأهداف الشخصية بأهداف العمل، بحيث يعملون بتوازن فيما بينهما، وهذا من العناصر المحفزة للعاملين.
- يعمل القادة الملهمون على تحفيز وتنشيط المرؤوسين، ويزيدون من إلهامهم للمزيد من البذل والتضحية والعطاء لتحقيق الإنجازات للمؤسسة.

وتعد القيادة الملهمة من الممارسات القيادية ذات الأهمية التي تصنع الإلهام والتغيير، حيث يتميز هؤلاء القادة الملهمون بأن لديهم رؤية استراتيجية مميزة لتحفيز وإلهام المرؤوسين؛ فمن خلالهم يتم التمكين المناسب للأفراد على جميع المستويات في المؤسسة؛ فالتفاعل الذي يُحدثه القادة يؤدي إلى تقاسم المعرفة الداخلية، وجمع ودمج المعلومات الخارجية، وصناعة روح التحدي للوضع الراهن وتمكين الإبداع (بوحجي، 2015، ص: 28).

ممارسة القيادة الملهمة في المدارس

يمكن للمديرين قيادة المرؤوسين بفعالية عندما يسعون إلى غرس الشعور بالالتزام والرغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك يتحمل قادة المدارس مسؤولية غرس الالتزام، والعمل الجماعي، وبناء الثقة بين الموظفين، وزيادة الفعالية العامة للمدرسة (Brown & Owusu, 2014). وفي الوقت نفسه يمكن لقادة المدارس النظر في السمات والممارسات الملهمة التي حددها هؤلاء المشاركون لإلهام أعضاء الكادر التعليمي. على سبيل المثال،

يمكن للوعي بالاستماع اليقظ، والممارسات التحفيزية، والبصيرة، والاعتراف بالإنجازات الفردية أن يوجه قادة المدارس والموجهين لإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Hudson, 2013)

وتتمثل القيادة الملهمة بمدير المدرسة، إذ تُعد قيادة تطويرية متغيرة قادرة على التكيف والتحول حسب الأحداث التي تمر بها المدرسة والكادر التعليمي؛ إذ نجد أن المدير المُلهِم إذا كان مبدعاً ومبتكراً فإنه يحمل الفكر التطويري كشعار أساسي للمدرسة، ويجعل المعلمين يعملون بحب وشغف عميقين، ليصبحوا أكثر قدرة على الإنجاز والإبداع، كما يعمل جاهداً على إحداث التطوير والتجديد المستمرين، وتمكين المعلمين، وإشعارهم بثقته بقدرتهم على العمل بنجاح، وتحفيزهم على طرح أفكار لتطوير العمل المدرسي بشكل مناس. فهو مدير يتميز ويظهر التحدي ولا يقبل لمدرسته إلا أن تكون في صفوف المدارس المتميزة ولا يقبل لمعلميه إلا أن يصلوا لأعلى درجات الإنجاز والتكيف مع بيئة العمل في المدرسة. (خطابه، وآخرون، 2022).

أبعاد القيادة الملهمة:

1- **الرؤية المستقبلية:** ويقصد بها تصور القائد لمستقبل المؤسسة، الذي يوجه أنشطتها وعملياتها، ويساعد على تنسيق جهود العاملين بها وتحفيزهم على الإنجاز، مما يمكنها من تجاوز المخاطر والتهديدات، وتحديد الفرص المستقبلية، وتقييم الخيارات الاستراتيجية، واختيار الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع الظروف البيئة الداخلية والخارجية. (ال مسلط، 2023).

كما تمتاز الرؤية المستقبلية بتحفيز العاملين وتفاؤلهم للمستقبل وقبول البدائل المتعددة، كما أنها تمكن من البحث عن الفرص المستقبلية، وتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتطوير التفكير لاتخاذ القرار المناسب، إضافة إلى أنها تساعد على الابتكار والإبداع والسرعة في الإنجاز (اللوحي، 2017).

2- **الثقة بالنفس:** قصد بها ثقة القائد في قدراته ومبادئه، فهي التي تمدد بالقوة في السيطرة على المواقف وحل المشكلات، وإصدار الأحكام، لذا لا يوجد قائد مزعزع الثقة (الفيقي، 2008).

وتعتبر الثقة بالنفس من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز فتستطيع إنجاز أي شيء تريده إذا كنت تحتاجه بشدة، فليست هناك حدوداً لما يمكنك إنجازه إلا القيود التي تفرضها على تفكيرك لأن الفرد الوثاق بنفسه له أهدافه وخطته، وإن مفتاح الثقة بالنفس هو أن تحدد ماذا تريد، وأن تتصرف وكأنك من المستحيل أن تفشل، وإن الخوف والشك هما العدوان الرئيسان لكل نجاح وتفوق (الحليبي، 2017).

3- **تمكين المعلمين :** يعرف "التمكين بأنه نقل المسؤولية والسلطة من المديرين إلى المعلمين بشكل متكافئ، ودعوة صادقة للمعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ليصبح المعلم مسؤولاً عن جودة ما يؤديه من أعمال" (عرفة، 2022، كما ورد في العنبي، 2004).

4- **إدارة التغيير :** إن تنمية قادة التغيير في المنظمات التعليمية يتميزون بالقدرة على الإبداع والابتكار وإدارة الفريق التعاوني، كذلك يتمتعون بإمكانات تساعد في بناء رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته وآثاره، من خلال قدرتهم على معرفتهم في بناء استراتيجيات ومهارات أساسية في إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية ضمن إطار عملي يساهم في قدرتهم على مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات (بريخ، 2012، ص 92).

المبحث الثاني: مفهوم التكيف المهني

يعد مفهوم التكيف المهني أحد المكونات الرئيسية لنظرية البناء المهني، حيث أنه يشير إلى الموارد النفسية والاجتماعية في تعامل الموظفين مع البيئة العملية المتغيرة والمتغيرات الطارئة، وحل مشكلات النمو والتطوير المهني، والتحويلات أو الصدمات المهنية المفاجئة في بيئة العمل (Nilforooshan & Salimi 2016) كما أشار لذلك (Fang et al., 2018, 34) إلى أن " التكيف المهني يعد مفهوماً أساسياً في البناء المهني، فهو نموذجاً نفسياً واجتماعياً، ويمثل العملية الأساسية للفرد في إدارة المهام العملية الحالية والتحويلات الغير متوقعة في الحياة المهنية ".

وعُرف التكيف المهني بأنه تكيف الفرد مع عمله، فهو يشمل تكيف الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتكيفه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل عبر فترات من الزمن، لخصائصه الذاتية، إضافة إلى تكيف الفرد مع عمله، وتكيفه مع مطالب العمل نفسه، وتكيفه مع الظروف المتغيرة الخاصة ببيئة العمل (عبد القادر، 2000، ص).

كما عُرِف بأنه تفاعل حيوي بين الفرد ومحيط عمله لتطوير الأداء المهني وتجويد التعامل مع المهام المهنية، فالأفراد أكثر تجاوباً مع المستقبل وأقل خوفاً من الإخفاق أو الفشل في تحقيق الأهداف في المستقبل، مع المرونة في مواجهة الأعمال التنموية والتغيرات المستقبلية المتعلقة بالجانب المهني (Ginevra et al., 2018, 2).

أهمية التكيف المهني: يهدف التكيف المهني على النفس وراحة البال والاطمئنان، نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، وبيئة العمل، والتفاعل مع الآخرين ولا يتاح ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانية البيئة، ويحقق الفرد التكيف إذا كان متوافقاً مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وتحقيق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير معاً (الدسوقي، 1974، ص 288).

علاوة على ذلك يؤدي التكيف المهني في بيئة العمل إلى بناء علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس، من شأن هذه العلاقة أن تؤدي إلى تفاعل إيجابي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي، لأن الشعور بالقدرة على التكيف المهني مع المتغيرات المهنية، وتمكنهم من السيطرة على بيئة العمل يعزز من رضا الموظفين وثقتهم في أنفسهم، وقدرتهم على مواجهة التحديات والتعامل معها بكل احترافية، لذا فالمنظمة التي تتميز بموظفين قادرين على التكيف تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مظاهر التكيف المهني في بيئة العمل : كما يعتبر تكيف الفرد لمهنة معينة أو عمل محدد من المظاهر البارزة للتكيف. ففي حالة تكيف الشخص لإحدى المهن فإن ذلك يعني مناسبة تلك المهنة لقدراته وإمكاناته وكونها متوافقة مع ميوله. وإن كان هذا التكيف يعتمد لحد كبير على سمات شخصيته وحياته الانفعالية والعاطفية، مما يساعده على التفاعل الإيجابي مع فريق العمل، فمن خلال مفهومه عن ذاته تتشكل نظراته إلى فريق العمل ونظرة فريق العمل إليه. كما أن عدم تكيف الفرد لمهنة معينة لا يعني فقط عدم توفر الاستعدادات والقدرات والإمكانات اللازمة لها، وإنما قد يعود ذلك إلى اتزانه العاطفي والانفعالي انطلاقاً من كون أن مفهوم الذات يعتبر حجر الزاوية في بناء الشخصية المتكاملة لما له من علاقة بالسلوك المهني والشخصي والاجتماعي (القاسم، 2000، 161).

يمثل التكيف المهني لدى الفرد قدرته على الانسجام والتفاعل مع متطلبات بيئة العمل. ويتجلى هذا التكيف في عدة مظاهر، منها بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل مع الزملاء والمديرين، والإحساس بالرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، والدقة في أداء المهام الموكلة، والسعي المستمر لتطوير الذات مهنيًا والمساهمة الفاعلة في بيئة العمل من خلال تقديم الدعم والمساعدة للزملاء، وتحمل المسؤولية، والتعلم من الأخطاء، واستثمار المهارات والكفاءات الشخصية في خدمة أهداف المنظمة (مطاطلة، 2010).

ويتضح مما سبق أن جميع هذه المظاهر تعكس قدرة الفرد على التكيف المهني مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، حيث أن التكيف المهني يساهم في تحقيق التوازن الإيجابي بين الحياة المهنية والشخصية ورفع مستوى الإنتاجية والإبداع في بيئة العمل، مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

أبعاد التكيف المهني:

تم استخدام مقياس التكيف المهني بنسخته العربية والإنجليزية، النسخة المستخدمة في دراسة الحرملية (2020) والنسخة الأصلية للمقياس من دراسة سافيكاس وبورفيلي (2012). والأبعاد هي: القلق المهني، والتحكم المهني، والفضول المهني، والثقة المهنية.

القلق المهني Career Concern: أشار (Xu et al., 2020, 2) "إلى أن القلق المهني هو القدرة على ربط الماضي بالحاضر، والنظرة الإيجابية نحو المستقبل. وأن المستقبل يحمل كل أمر إيجابي". ويرى كل من

(Nilforooshan,& Salimi,2016,2) "بأن الاهتمام بالمهنة هو البعد الأول والأهم وهو مدى توجه الفرد وميله إلى التخطيط للتحرك المهني والمستقبلي".

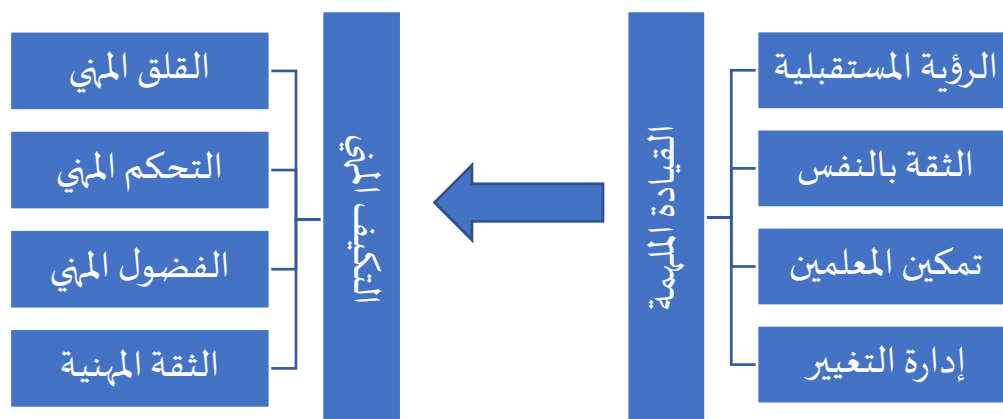
التحكم المهني Career Control: يشير Zacher,(2014) بأنه "يقصد به التحكم الذي ينطوي على أخذ المسؤولية عن التنمية الشخصية وبيئة العمل". ويضيف Xu et al.,(2020) "إلى أن التحكم يقصد به إلى اعتبار أن المستقبل قابلاً للإدارة، بالإضافة إلى إمكانية عدم خروجه عن نطاق السيطرة والتحكم فيه مع عدم الاستسلام".

الفضول المهني Career Curiosity: ويرى Zacher(2014) "يركز الفضول المهني على أن الفرد يستلزم ويسعى إلى اكتشاف القدرات الكامنة في أنفسهم، والفرص المستقبلية المهنية".

الثقة المهنية Career Confidence: ويذكر (Ginevra et al.,2018)"بأن الثقة المهنية إدراك الفرد بما يملكه من قدرات تحقق له أهدافه المهنية، بالإضافة إلى تعامله مع مخاوفه المستقبلية في مجاله المهني مع ما يجد من صعوبات وتحديات".

القيادة الملهمة وعلاقتها بالتكيف المهني. والشكل التالي يوضح النموذج التصوري للأثر في هذه الدراسة بين القيادة الملهمة بأبعادها الأربعة (الرؤية المستقبلية، والثقة بالنفس، وتمكين المعلمين، وإدارة التغيير) لدى مديري المدارس الثانوية. وبين التكيف المهني بأبعاده الأربعة (القلق المهني، والتحكم المهني، الفضول المهني، الثقة المهنية) لدى المعلمين.

الشكل (1) النموذج التصوري لأثر الدراسة



منهجية الدراسة وإجراءاتها

للوصول إلى أهداف الدراسة واستخراج نتائجها استخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبية المسحي والارتباطي، وذلك لكونهما الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلته.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (4530) معلماً موزعين على (98) مدرسة. وفقاً للإحصائيات الواردة من إدارة التطوير والتحول في إدارة تعليم

محافظة جدة للعام الدراسي (1445/1446هـ) ويوضح الجدول (1) التالي توزيع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لعدد المدارس الثانوية بنين وعدد المعلمين بمحافظة جدة

عدد المدارس الثانوية بجدة	98 مدرسة ثانوية
عدد المعلمين	4530 معلم

المصدر: إحصائيات إدارة التطوير والتحول في إدارة التعليم بمدينة جدة 1446هـ.

عينة الدراسة

أ_ العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) معلم، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة، واستخدامها لحساب الصدق والثبات والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وتم من خلال استجاباتهم حساب ما يلي:

ب_ العينة الفعلية:

اشتملت عينة الدراسة على (354) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1446هـ. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (2)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
77.4%	274	بكالوريوس
22.6%	80	دراسات عليا
100.0%	354	المجموع

يتضح من الجدول (1) والشكل (2) أن (77.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو (بكالوريوس)، وأن (22.6%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو (دراسات عليا).

جدول (3)

وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
15.3%	54	أقل من 10 سنوات
41.2%	146	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
43.5%	154	أكثر من 20 سنة

100.0%	354	المجموع
--------	-----	---------

ويتضح من الجدول (3) والشكل (3) أن (15.3%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم هي (أقل من 10 سنوات)، وأن (41.2%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم هي (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وأن (43.5%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم هي (أكثر من 20 سنة).

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع القيادة الملهمة، واعتمد الباحث على بناء استبانة من إعداد، والهدف من هذه الاستبانة الكشف عن أثر القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية على التكيف المهني، واشتملت استبانة القيادة الملهمة على (4) أبعاد تضمنت (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. حيث وضعت الأسئلة على شكل فقرات يجاب عنها على أساس تقدير رباعي (موافق بشدة – موافق – غير موافق – غير موافق بشدة) وتتم الاستجابة وفق للتدرج الرباعي الترتيب. والجدول التالي يوضح الأبعاد وعدد الفقرات التي يشتمل عليها.

جدول (4)

استبانة القيادة الملهمة

م	الأبعاد	عدد الفقرات
1	الثقة بالنفس	5
2	الرؤية المستقبلية	5
3	تمكين المعلمين	5
5	إدارة التغيير	5
	المجموع	20

استبانة التكيف المهني

اعتمد الباحث على مقياس التكيف المهني بنسخته العربية والإنجليزية، النسخة المستخدمة في دراسة الحرملية (2020) والنسخة الأصلية للمقياس من دراسة سافيكاس وبورفيلي (2012).

صدق المحتوى :

أ) الاتساق الداخلي:

حيث تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له كل عبارة.
 - معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له.
 - معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.
- والجداول (4)، (5)، (6)، (7) توضح النتائج الخاصة بالاتساق الداخلي.

جدول (5)

عدد الفقرات	الأبعاد	م
6	القلق المهني	1
6	التحكم المهني	2
6	الفضول المهني	3
6	الثقة المهنية	5
24	المجموع	

جدول (6)

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور القيادة الملهمة

الرقم	الثقة بالنفس	الرقم	إدارة التغيير	الرقم	تمكين المعلمين	الرقم	الرؤية المستقبلية
1	.787**	1	.812**	1	.862**	1	.656**
2	.831**	2	.889**	2	.593**	2	.801**
3	.754**	3	.770**	3	.733**	3	.790**
4	.796**	4	.898**	4	.837**	4	.897**
5	.890**	5	.823**	5	.832**	5	.816**

** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

ويتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور القيادة الملهمة، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (7)

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور التكيف المهني.

الرقم	القلق المهني	الرقم	التحكم المهني	الرقم	الفضول المهني	الرقم	الثقة المهنية
1	.720**	1	.708**	1	.832**	1	.877**
2	.747**	2	.821**	2	.630**	2	.735**
3	.760**	3	.827**	3	.855**	3	.734**
4	.758**	4	.706**	4	.859**	4	.772**
5	.830**	5	.794**	5	.785**	5	.663**
6	.671**	6	.696**	6	.581**	6	.826**

** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له كل عبارة وذلك لمحور التكيف المهني، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه العبارات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (8)

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له وذلك لمحور القيادة الملهمة

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	الثقة بالنفس	.850**
2	إدارة التغيير	.956**
3	تمكين المعلمين	.882**
4	الرؤية المستقبلية	.910**
** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له وذلك لمحور القيادة الملهمة، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه الأبعاد وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (9)

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له وذلك لمحور التكيف المهني.

الرقم	البعد	معامل الارتباط
1	القلق المهني	.917**
2	التحكم المهني	.847**
3	الفضول المهني	.813**
4	الثقة المهنية	.884**
** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (9) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له وذلك لمحور التكيف المهني، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه الأبعاد وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول (10)

معامل الارتباط بيرسون (العلاقة الارتباطية) بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط
1	القيادة الملهمة	.932**

0.865**	التكيف المهني	2
** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)		

يتضح من الجدول (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور، والدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً، مما يدل على ترابط هذه المحاور وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة.

ب) ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا، والجدول (11) يوضح النتائج الخاصة بذلك.

جدول (11)
معامل ثبات الاستبانة بمعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	البعد/ المحور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1	بعد: الثقة بالنفس	5	.865
2	بعد: إدارة التغيير	5	.890
3	بعد: تمكين المعلمين	5	.828
4	بعد: الرؤية المستقبلية	5	.853
5	محور القيادة الملهمة	20	.951
6	بعد: القلق المهني	6	.836
7	بعد: التحكم المهني	6	.849
8	بعد: الفضول المهني	6	.847
9	بعد: الثقة المهنية	6	.859
10	محور التكيف المهني	24	.941
	الاستبانة ككل	44	.962

يتضح من الجدول (11) أن جميع قيم الثبات بمعادلة كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد والمحاور وللإستبانة ككل، مرتفعة إحصائياً، حيث يشير (أبو هاشم 2003، 304) أن معامل الثبات يعتبر مرتفع إحصائياً إذا كانت قيمته أعلى من (0.80)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تطبيق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي سعت إلى الإجابة على التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة على التكيف المهني من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الثقة بالنفس)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يُظهر واثقاً بقدراته وإمكانياته.	3.55	0.587	1	مرتفع جداً
2	يُظهر متمكناً و عارفاً بما يقوله وما يفعله.	3.51	0.613	2	مرتفع جداً
5	تتميز القرارات أو التعليمات التي يُصدرها في العمل بالوضوح.	3.41	0.697	3	مرتفع جداً
4	يستثير الطاقات الإيجابية لدى منسوبي مدرسته.	3.41	0.733	4	مرتفع جداً
3	يُطلق أحكاماً صحيحة بشأن العمل.	3.35	0.683	5	مرتفع جداً
	بعد الثقة بالنفس	3.45	0.562		مرتفع جداً

ويتضح من الجدول (12) والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الثقة بالنفس) ما يلي:

- لقد جاء البعد ككل والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الثقة بالنفس) في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.45).
- إن (جميع) العبارات جاءت في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25) إلى (4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.35) و (3.55) وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (الثقة بالنفس) الممارسة " يُظهر واثقاً بقدراته وإمكانياته" بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.587)، وقد يرجع حصول الممارسة "يظهر واثقاً بقدراته وإمكانياته" على الترتيب الأول بدرجة ممارسة مرتفعة جداً إلى أن المدير الملمه يتميز بكفاءة عالية، ومستشعراً حجم المسؤولية التي على عاتقه وتأثيرها على الأفراد داخل المدرسة، لذا فهو يدرك حجم التأثير في الفريق من خلال إظهار الإمكانيات التي يظهرها في العملية الإدارية والتواصل الفعال مع فريق العمل، وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة دراسة أحمد (2023)، دراسات رزق (2022) والتي أظهرتها بدرجة عالية من الممارسة لدى مديري المدارس. فيما اختلفت مع دراسة الغامدي (2024)، ودراسة ال مسلط (2023) والتي أظهرتها بدرجة متوسطة.

جدول (13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (إدارة التغيير)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الممارسة
4	يُهيئُ المناخ المناسب لتحفيز المعلمين لتقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير.	3.32	0.780	1	مرتفع جداً
2	يُراعي المرونة في التخطيط للتغيير.	3.29	0.755	2	مرتفع جداً
1	يُشركُ المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في المدرسة.	3.24	0.795	3	مرتفع
3	يضعُ خططاً سنوية للتغيير تغطي أقسام المدرسة جميعها.	3.23	0.766	4	مرتفع
5	يُقَدِّم مكافآت لمُساهمين في دعم عملية التغيير.	3.06	0.863	5	مرتفع
	بعد إدارة التغيير	3.23	0.679		مرتفع

ويتضح من الجدول (13) والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (إدارة التغيير) ما يلي:

لقد جاء البعد ككل والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (إدارة التغيير) في مستوى ممارسة (مرتفع) وبمتوسط حسابي (3.23). وجاء في الترتيب الأول من ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (إدارة التغيير) الممارسة "يُهيئُ المناخ المناسب لتحفيز المعلمين لتقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير" بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.780)، وقد يرجع حصول الممارسة "يُهيئُ المناخ المناسب لتحفيز المعلمين لتقديم الآراء والأفكار الإبداعية للتغيير" بدرجة مرتفعة جداً إلى أن مدير المدرسة يقدم الأفكار الإبداعية لبناء بيئة تنظيمية جاذبة تشجع المعلمين بشكل فعال على طرح الأفكار المبتكرة والتي تشجع وتهدف إلى تحسين وتطوير العمليات التعليمية والإدارية.

وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسات الزايد (2022) والتي أظهرتها بدرجة (مرتفع)، فيما اختلفت الدراسة مع دراسة الكلبانية (2023)، ودراسة الغامدي (2024) والتي أظهرتها بدرجة متوسطة.

جدول (14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (تمكين المعلمين)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يُنِيحُ للمعلمين فُرَصَ التَّعَلُّمِ واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم.	3.41	0.689	1	مرتفع جداً
3	يمنح المعلم حرية التصرف في مهامه.	3.38	0.756	2	مرتفع
2	يهتمُّ بإيجاد وسائل اتصال فعَّالة ومتطورة لتبادل المعلومات دون معوقات.	3.37	0.720	3	مرتفع جداً
5	يشعر المعلمين أنَّ الامتيازات الممنوحة عادلة.	3.29	0.768	4	مرتفع جداً
4	يُعطي المعلمين مجالاً في ممارسة الدور القيادي	3.20	0.769	5	مرتفع جداً
	بعد إدارة تمكين المعلمين	3.33	0.626		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (14) والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (تمكين المعلمين) ما يلي:

- لقد جاء البعد ككل والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (تمكين المعلمين) في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.33). وجاء في الترتيب الأول من ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (تمكين المعلمين) الممارسة "يُتيح للمعلمين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم" بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.689)، وقد يرجع حصول الممارسة "يُتيح للمعلمين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في عملهم" على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً) إلى أن المدير يوفر بيئة مناسبة تمكن المعلمين من التطوير المستمر في قدراتهم ومهاراتهم المهنية، كما أن المدير يتجاوز جانب التدريب الإلزامي، بل أنه يخلق داخل المدرسة ثقافة مستدامة ومبادرات من شأنها أن تدعم المعلمين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العملية التعليمية والإدارية.

وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة الزايدي (2022). والتي أظهرتها بدرجة (مرتفعة جداً). فيما اختلفت مع دراسة الكلبانية (2023)، ودراسة خطابية (2022) التي أظهرتها بدرجة (متوسطة).

جدول (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الرؤية المستقبلية)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يملك القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل المدرسة.	3.44	0.663	1	مرتفع جداً
5	يسعى للتعرف إلى الحلول الجديدة المستقبلية.	3.36	0.720	2	مرتفع جداً
2	يشارك المعلمين في تحديد التوجهات المستقبلية في العمل المدرسي.	3.31	0.767	3	مرتفع جداً
3	يملك معرفة بالنظم التكنولوجية التربوية الحديثة اللازمة للتطبيقات المستقبلية.	3.29	0.767	4	مرتفع جداً
4	يُعزز روح التنافس لدى المعلمين في تحقيق تطلعاتهم المستقبلية.	3.29	0.783	5	مرتفع جداً
	بعد الرؤية المستقبلية	3.34	0.652		مرتفع جداً

ويتضح من الجدول (15) والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الرؤية المستقبلية) ما يلي:

- لقد جاء البعد ككل والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين عند بعد (الرؤية المستقبلية) في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.34).

- إن (جميع) العبارات جاءت في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25) إلى (4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.29) و (3.44) وجاء في الترتيب الأول من ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (الرؤية المستقبلية) الممارسة "يملك القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.663).

وقد يرجع حصول الممارسة" يمتلك مدير المدرسة القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل المدرسة" على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة جداً) إلى أن مدير يمتلك القدرة من المهارات والسلوكيات التي تمكنه من اتخاذ قرارات هدفها تطوير البيئة المدرسية لفترة طويلة، بالإضافة إلى أن مدير المدرسة يسير وفق رؤية استراتيجية وفكر ومستقبلي، التنبؤ التحديات التي قد تواجه العمل المدرسي من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة أحمد(2023)، ودراسة رزق(2022)، ودراسة الكلبانية(2023)، والتي أظهرتها بدرجة (مرتفع جداً). فيما اختلفت مع دراسة ال مسلط(2023)، ودراسة خطابية(2023)، والتي أظهرتها بدرجة (متوسطة).

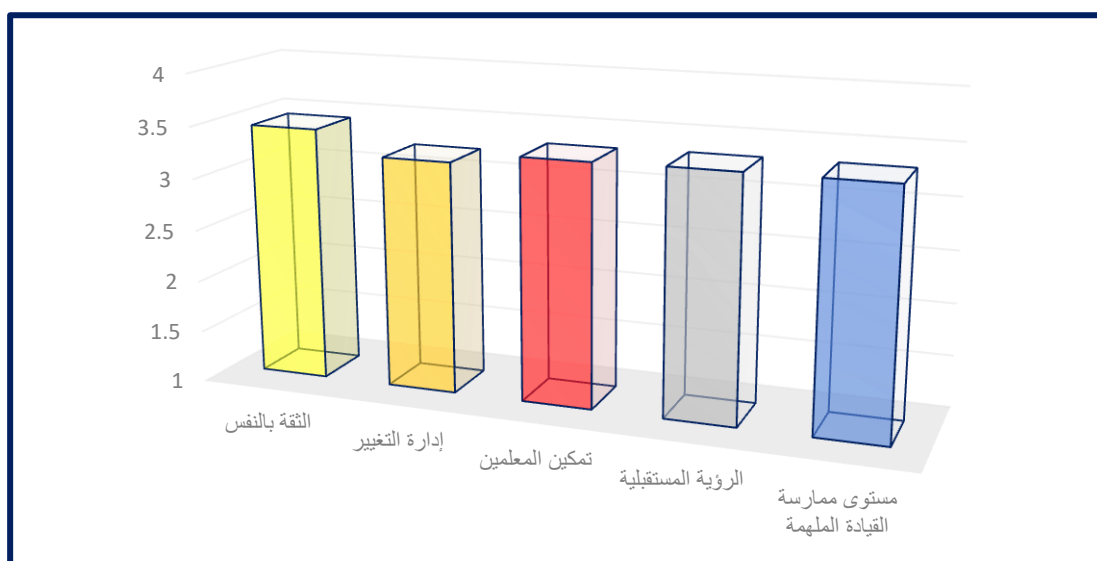
جدول (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى الممارسة
1	الثقة بالنفس	3.45	0.562	1	مرتفع جداً
4	الرؤية المستقبلية	3.34	0.652	2	مرتفع جداً
3	تمكين المعلمين	3.33	0.626	3	مرتفع جداً
2	إدارة التغيير	3.23	0.679	4	مرتفع
5	مستوى ممارسة القيادة الملهمة	3.34	0.582		مرتفع جداً

شكل (2)

المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين



ويتضح من الجدول (16) والشكل (2) والخاص بمستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين ما يلي:

لقد جاء مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين في مستوى ممارسة (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.34).

ويعزو الباحث حصول الممارسة لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة من وجهة نظر المعلمين بأن مديري المدارس لديهم المعرفة ويدركون ممارسة القيادة الملهمة ويتبنون مضامينها وأهميتها لتمكين المعلمين وأهمية مشاركتهم في بناء رؤية استراتيجية وصنع قرارات داخل البيئة المدرسية، كما يعملون على ترسيخ وتبني مفاهيم وأبعاد القيادة الملهمة في أفعالهم وسلوكياتهم تجاه تمكين المعلمين، إضافة إلى الجهود المقدمة من قبل الوزارة في برامج مقدمة لمديري المدارس ومنحهم الصلاحيات وتحديثها باستمرار بما يسهم في تحقيق نتائج وأثر إيجابي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية، وهذا ما دلت عليه تصورات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة على درجة (مرتفعة جداً) من وجهة نظر المعلمين مع نتائج دراسات أجريت في السياق المدرسي مثل دراسة أحمد (2023)، ودراسة رزق (2022)، ودراسة كيلاني (2022). واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2024)، ودراسة ال مسلط (2023)، ودراسة خطايب (2022)، والتي أظهرت جميعها أن ممارسة المديرين في السياق التعليمي لنمط القيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (الثقة بالنفس) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.562)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (الرؤية المستقبلية) بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.652)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (تمكين المعلمين) بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.626)، وفي الترتيب الرابع جاء ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة في بعد (إدارة التغيير) بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.679)، وجميعها بدرجة مرتفعة جداً) ما عدا البعد الرابع (إدارة التغيير) بدرجة (مرتفع). وتتفق هذه الدراسة في حصول بعد (الثقة بالنفس) على الترتيب الأول من بين سائر الأبعاد، مع دراسة الكلبانية (2023)، ودراسة عيسى (2023)، ودراسة الزايد (2022)، ودراسة رزق (2022)، وبعد (إدارة التغيير) في الترتيب الأخير، مع دراسة الكلبانية (2023)، ودراسة خطايب (2022).

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: ما مستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم؟

جدول (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (القلق المهني)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى التكيف
4	أكون على وعي بخياراتي الدراسية.	3.47	0.598	1	مرتفع جداً
3	أعد نفسي من أجل المستقبل.	3.47	0.602	2	مرتفع جداً
5	أخطط للطريقة التي أحقق بها أهدافي.	3.44	0.636	3	مرتفع جداً
1	أفكر كيف يكون مستقبلي.	3.40	0.662	4	مرتفع جداً

مرتفع جداً	5	0.686	3.39	أدرك أن قراراتي التي سأخذها اليوم سوف تحدد مستقبلي.	2
مرتفع	6	0.778	3.18	يشغلني التفكير بالمهنة التي تناسبني.	6
مرتفع جداً		0.506	3.39	بعد القلق المهني	

ويتضح من الجدول (17) والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (القلق المهني) ما يلي:

لقد جاء البعد ككل والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (القلق المهني) في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.39).

وجاء في الترتيب الأول من (ممارسات القلق المهني) كأحد أبعاد التكيف المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ممارسة " أكون على وعي بخياراتي الدراسية" بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.598)، حيث جاءت بدرجة (مرتفعة جداً)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة " يشغلني التفكير بالمهنة التي تناسبني" بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.778)، حيث جاءت بدرجة (مرتفع). وقد يرجع حصول الممارسة " أكون على وعي بخياراتي الدراسية" على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة جداً) حيث أنها تشير إلى مستوى الفهم العالي لدى المعلمين بخياراتهم المتاحة في مسيرتهم التعليمية والادراك العالي للتخصصات سواء داخل المنظمة أو خارجها في حال كون الفرد يفكر بعمق في المستقبل المهني.

وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة محمد (2023)، ودراسة بحراوي (2021)، والتي أظهرتها بدرجة (مرتفعة). فيما اختلفت مع دراسة أبو ريدة (2020)، ودراسة الصليبي (2017). والتي أظهرتها بدرجة (متوسطة).

جدول (18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (التحكم المهني)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى التكيف
4	أدافع عن معتقداتي التي أثق بصحتها.	3.53	0.584	1	مرتفع جداً
3	أتحمل مسؤولية الأعمال التي أقوم بها.	3.53	0.593	2	مرتفع جداً
5	أعتمد على نفسي.	3.50	0.617	3	مرتفع جداً
6	أفعل ما أراه مناسباً لي.	3.43	0.609	4	مرتفع جداً
2	أأخذ قراراتي بنفسني.	3.36	0.656	5	مرتفع جداً
1	أشعر بأن شيئاً جيداً سوف يحدث.	3.34	0.688	6	مرتفع جداً
	بعد التحكم المهني	3.45	0.485		مرتفع جداً

ويتضح من الجدول (18) والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (التحكم المهني) ما يلي:

إن (جميع) العبارات جاءت في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25) إلى (4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.34) و (3.53)، كما جاء البعد ككل والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (التحكم المهني) في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.45).

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات (التحكم المهني) كأحد أبعاد التكيف المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ممارسة" أدافع عن معتقداتي التي أثق بصحتها" بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.584)، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين يمتلكون قدرة قوية في التعبير عن أفكارهم وقناعاتهم والدفاع عنها، مستندين على خبراتهم العلمية والعملية المتراكمة في البيئة المدرسية، حيث أن هذا السلوك يعكس المستوى العالي من الثقة بالنفس لديهم في قدراتهم وتبنيهم أفكار وقناعات يعبرون عنها بوضوح. وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة الحراصية (2022)، ودراسة العموش (2020). والتي أظهرتها بدرجة مرتفعة جداً، فيما اختلفت مع دراسة أبو ريده (2020)، ودراسة ملاص (2015) حيث أظهرتها بدرجة متوسطة.

جدول (19)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الفضول المهني).

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى التكيف
3	أتحقق من الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار.	3.50	0.565	1	مرتفع جداً
2	أبحث عن فرص لأنمي شخصيتي.	3.50	0.603	2	مرتفع جداً
1	استكشف المحيط من حولي.	3.48	0.564	3	مرتفع جداً
5	أفكر بعمق في الأسئلة التي لدي.	3.47	0.593	4	مرتفع جداً
6	يدفعني فضولي لمعرفة الفرص الجديدة.	3.47	0.598	5	مرتفع جداً
4	ألاحظ الطرق المختلفة للقيام بالأشياء.	3.46	0.593	6	مرتفع جداً
	بعد الفضول المهني	3.48	0.490		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (19) والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الفضول المهني) ما يلي:

- جاء البعد ككل والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الفضول المهني) في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.48).
- كم أن (جميع) العبارات جاءت في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25 إلى 4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.46) و (3.50)، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات (الفضول المهني) كأحد أبعاد التكيف المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ممارسة" أتحقق من الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.565). وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين يمتلكون قدرة على تبنيهم سلوك استقصائي ومنظم في خطوات اتخاذ القرار، حيث يظهرون توجهاً عقلائياً من خلال الاعتماد على جمع المعلومات وتحليلها المنهجي بهدف تقليص حالة عدم اليقين وتعزيز احتمالية التوصل إلى قرارات صائبة. وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة الحراصية (2022)، ودراسة العموش (2020). والتي أظهرتها بدرجة (مرتفعة جداً)، فيما اختلفت مع دراسة أبو ريده (2020)، ودراسة الصليلي (2017) التي أظهرتها بدرجة متوسطة.

جدول (20)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الثقة المهنية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى التكيف
2	أهتم بأن أقوم بالأشياء على أكمل وجه.	3.62	0.531	1	مرتفع جداً
1	أؤدي المهام بكفاءة عالية.	3.55	0.557	2	مرتفع جداً
6	أحل المشاكل.	3.55	0.577	3	مرتفع جداً
5	أتغلب على العقبات.	3.54	0.553	4	مرتفع جداً
3	أتعلم مهارات جديدة.	3.52	0.579	5	مرتفع جداً
4	أعمل وفقاً لقراراتي.	3.42	0.588	6	مرتفع جداً
	بعد الثقة المهنية	3.53	0.466		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (20) والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الثقة المهنية) ما يلي:

جاء البعد ككل والخاص بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم عند بعد (الثقة المهنية) في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.53). كما أن (جميع) العبارات جاءت في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25 إلى 4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3.42) و (3.62)، وجاء في الترتيب الأول من ممارسات (الثقة المهنية) كأحد أبعاد التكيف المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة ممارسة "أهتم بأن أقوم بالأشياء على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.531). وقد يرجع ذلك إلى أن للفهم العميق للقيم الجوهرية لدى المعلمين في إنجاز المهام والأنشطة بدقة وجودة، حيث يعد ذلك على مؤشر قوي على دافعيتهم في تحقيق التميز والسعي نحو الأداء المهني المتميز، وهو ما يعزز قدرتهم على التكيف المهني مع البيئة العملية ويكون ذلك دافعاً لبذل المزيد من الجهد والتقدم. وتأتي نتيجة هذا البعد متفقة مع دراسة محمد (2023)، ودراسة بحراوي (2021). والتي أظهرتها بدرجة (مرتفعة جداً). فيما اختلفت مع دراسة الصليبي (2017)، ودراسة ملاص (2015). والتي أظهرتها بدرجة (متوسطة).

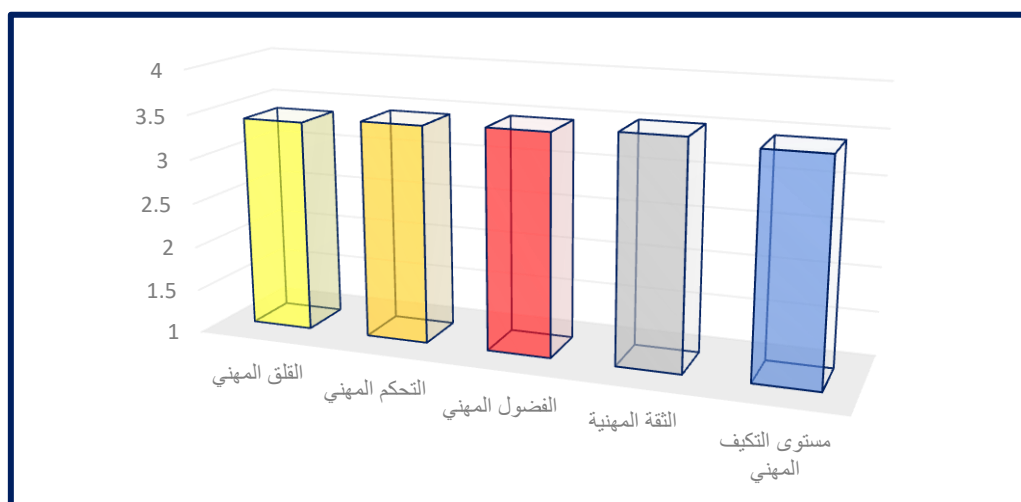
جدول (21)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتقدير مستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى التكيف
4	الثقة المهنية	3.53	0.466	1	مرتفع جداً
3	الفضول المهني	3.48	0.490	2	مرتفع جداً
2	التحكم المهني	3.45	0.485	3	مرتفع جداً
1	القلق المهني	3.39	0.506	4	مرتفع جداً

مرتفع جداً	0.432	3.46	مستوى التكيف المهني	5
------------	-------	------	---------------------	---

شكل (3)
المتوسط الحسابي لمستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم



يتضح من الجدول (21) والشكل (3) والخاص بمستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم ما يلي:

جاء مستوى التكيف المهني بأبعاده لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) وبمتوسط حسابي (3.46). كما أن (جميع) الأبعاد جاءت في مستوى تكيف مهني (مرتفع جداً) حيث جاء المتوسط في فئة التقدير (3.25 إلى 4.00)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.39) و (3.53)، ويفسر الباحث حصول التكيف المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة على درجة توافر (مرتفع جداً) من وجهة نظرهم بأن المعلمون يملكون القدرة على التكيف مع المستجدات الحديثة والطائفة في البيئة المدرسية، سواء كانت ذات طابع تنظيمي أو قرارات داخلية، ومما يتأكد للباحث أن هذا التأقلم يعزز لدى المعلمين التكيف المهني عبر تنمية قدراتهم ومهاراتهم وممارساتهم التدريسية، حيث أن هذا الأمر يتطلب تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة على الموازنة بين متطلبات البيئة وقدرات وكفاءات المعلمين داخل المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة من حيث توافر التكيف المهني بدرجة (مرتفعة جداً) من وجهة نظر المعلمين مع نتائج الدراسات التي أجريت في السياق التعليمي مثل دراسة الحراصية (2022) ودراسة بحراوي (2021) ودراسة العموش (2020) والتي أظهرت أن مستوى التكيف المهني لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة (مرتفعة جداً). فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ريذة (2020) ودراسة الصليلي (2017) ودراسة ملاص (2015). والتي أشارت إلى أن مستوى التكيف المهني لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة (متوسطة).

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعادها، وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

جدول (22)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعادها وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بكالوريوس	274	3.46	0.558	1.075	.283
	دراسات عليا	80	3.39	0.573		
إدارة التغيير	بكالوريوس	274	3.25	0.672	1.010	.313
	دراسات عليا	80	3.16	0.704		
تمكين المعلمين	بكالوريوس	274	3.34	0.614	.689	.492
	دراسات عليا	80	3.29	0.668		
الرؤية المستقبلية	بكالوريوس	274	3.36	0.656	1.177	.240
	دراسات عليا	80	3.26	0.634		
القيادة الملهمة	بكالوريوس	274	3.35	0.577	1.069	.286
	دراسات عليا	80	3.28	0.597		

ويتضح من الجدول (22) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعادها وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد ولمحور القيادة الملهمة ككل أكبر من (0.05). ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي إلى أن مديري المدارس الثانوية من كلا المؤهلات يتبنون سلوك القيادة الملهمة في المدرسة، وأن لديهم فهم عميق حول مضامين وممارسات القيادة الملهمة والتي من شأنها أن تسهم في تمكين وإلهام المعلمين وتطوير ممارساتهم القيادية وتحملهم المسؤولية وتحفيزهم لتبني مبادرات وممارسات قيادية تسهم بشكل فعال وذا أثر في العملية التعليمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رزق (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، فيما اختلفت مع دراسة الغامدي (2024) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة والتي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعادها وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بين المجموعات	1.257	2	.629	2.004	.136
	داخل المجموعات	110.084	351	.314		
	الكلية	111.342	353			
إدارة التغيير	بين المجموعات	.694	2	.347	.751	.472
	داخل المجموعات	162.148	351	.462		
	الكلية	162.843	353			
تمكين المعلمين	بين المجموعات	.973	2	.487	1.243	.290
	داخل المجموعات	137.449	351	.392		
	الكلية	138.423	353			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	.327	2	.163	.384	.682
	داخل المجموعات	149.506	351	.426		
	الكلية	149.833	353			
القيادة الملهمة	بين المجموعات	.741	2	.371	1.095	.336
	داخل المجموعات	118.756	351	.338		
	الكلية	119.497	353			

ويتضح من الجدول (23) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة بأبعادها وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد ولمحور القيادة الملهمة ككل أكبر من (0.05). ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، أن المعلمين يشعرون بالتقدير والإلهام والدعم والمساندة من قبل مديري المدارس، كذلك فإن فرص التمكين للمعلمين في الممارسات القيادية وتمكينهم في اتخاذ القرارات يحظى بها الجميع من المعلمين دون استثناء لذا وبغض النظر عن عامل سنوات الخبرة ولذى أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الملهمة والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الكلبانية (2023)، دراسة رزق (2022)، فيما اختلفت مع دراسة الغامدي (2024)، ودراسة الكلبانية (2023)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده، وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

جدول (24)

نتائج اختبار (ت) للمجموعات المستقلة للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القلق المهني	بكالوريوس	274	3.41	0.476	1.588	.113
	دراسات عليا	80	3.31	0.596		
التحكم المهني	بكالوريوس	274	3.46	0.472	1.132	.259
	دراسات عليا	80	3.39	0.527		
الفضول المهني	بكالوريوس	274	3.50	0.475	1.258	.209
	دراسات عليا	80	3.42	0.536		
الثقة المهنية	بكالوريوس	274	3.55	0.452	1.464	.144
	دراسات عليا	80	3.46	0.507		
التكيف المهني	بكالوريوس	274	3.48	0.412	1.536	.125
	دراسات عليا	80	3.40	0.491		

يتضح من الجدول (24) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد ولمحور التكيف المهني ككل أكبر من (0.05).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني تعزى لاختلاف المؤهل العلمي إلى التقارب في طبيعة المهام والمسؤوليات الوظيفية في العملية التعليمية، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها معلمو المرحلة الثانوية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، حيث تتطلب مستوى مماثلاً من القدرة على التكيف المهني، فجميع المتغيرات في العملية التعليمية تمثل عامل مشترك بين جميع المعلمين وتتطلب تكيفاً متقارباً بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتلنقي نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحراصية (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. فيما اختلفت مع دراسة الصليبي (2017) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

جدول (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة بالنفس	بين المجموعات	1.252	2	.626	2.461	.087
	داخل المجموعات	89.276	351	.254		
	الكلية	90.528	353			
إدارة التغيير	بين المجموعات	.409	2	.204	.868	.421
	داخل المجموعات	82.708	351	.236		
	الكلية	83.117	353			
تمكين المعلمين	بين المجموعات	.217	2	.109	.451	.637
	داخل المجموعات	84.464	351	.241		
	الكلية	84.681	353			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	.507	2	.254	1.170	.312
	داخل المجموعات	76.113	351	.217		
	الكلية	76.620	353			
القيادة الملهمة	بين المجموعات	.498	2	.249	1.339	.263
	داخل المجموعات	65.304	351	.186		
	الكلية	65.803	353			

ويتضح من الجدول (25) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى التكيف المهني لديهم بأبعاده وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد ولمحور التكيف المهني ككل أكبر من (0.05). ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة. إلى أن المعلمين بغض النظر عن مدى سنوات خبرتهم قد تجاوزوا مرحلة التكيف الأساسي مع المتطلبات المهنية والبيئة المدرسية، بحيث يصبح التعامل مع التحديات والمتغيرات الروتينية جزءاً مألوفاً من الممارسة المهنية، كما أن الاستقرار الدائم في بيئة محددة ومستمرة على روتين واحد يصبح هذا الأمر جزءاً راسخاً من أسلوب المعلمين المهني، من شأن ذلك أن يخفف من التباين في تقدير مستوى التكيف المهني بين ذوي الخبرة القليلة والخبرة الطويلة. وتلقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحراسية (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى التكيف المهني والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة والتكيف المهني لدى المعلمين؟

جدول (26)

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة والتكيف المهني لدى المعلمين

التكيف المهني	الثقة المهنية	الفضول المهني	التحكم المهني	القلق المهني	
.508**	.477**	.445**	.435**	.446**	الثقة بالنفس
.461**	.425**	.409**	.374**	.427**	إدارة التغيير
.534**	.488**	.492**	.445**	.470**	تمكين المعلمين
.556**	.487**	.498**	.456**	.528**	الرؤية المستقبلية
.556**	.507**	.499**	.461**	.507**	القيادة الملهمة
** دال احصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.01)					

ويتضح من الجدول (26) بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة والتكيف المهني لدى المعلمين، حيث أن جميع قيم معامل الارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.374) و (0.556). وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة الملهمة زاد مستوى التكيف المهني لدى المعلمين. ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سلوك القيادة الملهمة لدى مديري المدارس وتوافر مستوى تكيف مهني لدى المعلمين إلى أن مديري المدارس يتبنون سلوك القيادة الملهمة في إتاحة الفرصة للمعلمين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما لا شك فيه أن تبنى هذا السلوك يعزز شعورهم بالثقة ورفع كفاءتهم في البيئة المهنية، وتُظهر القيادة الملهمة تقديرها للمعلمين، وتحفيزهم وتشجيعهم على التشارك في صناعة واتخاذ القرارات داخل منظمة المدرسة مما يزيد من عمق شعورهم بالانتماء والولاء وتحمل المسؤولية، كما أن القيادة الملهمة تعمل على توفير بيئة ومناخ تنظيمي محفز وداعم يرفع من المعنويات والتكيف المهني لدى المعلمين، إن هذا السلوك من القيادة يحشد ويحفز الجهود للعمل على تحقيق الرؤية المشتركة

وجاءت ممارسة بعد (الرؤية المشتركة) أكثر تأثيراً على التكيف المهني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(.556^{**})$ يليه في الترتيب الثاني بعد (تمكين المعلمين) بمعامل ارتباط $(.534^{**})$ ، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بعد (إدارة التغيير).

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون على توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة المدرسية ومشاركة المعلمين في صياغتها وتبنيها وحشد الجهود إلى العمل على تحقيقها مما يعزز لديهم الشعور بمسؤولية الجهد المشترك في تحقيق الأهداف المشتركة والولاء والانتماء مما يزيد من مستوى التكيف المهني لدى المعلمين مع المتغيرات وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المنشودة. ومما لا شك فيه أن الرؤية المشتركة وتمكين المعلمين يمثلان عوامل الحسم في دعم قدرة المعلمين على التكيف المهني في المنظمة المدرسية.

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس والذي ينص على: هل يمكن التنبؤ بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين من خلال مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الملهمة؟ تم استخدام تحليل الانحدار (Regression). والجدول (27) إلى (29) توضحان نتائج ذلك.

جدول رقم (27)

معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط
.556	.308

يتضح من الجدول (27):

- أن قيمة معامل الارتباط بين (مستوى ممارسة القيادة الملهمة) و (مستوى التكيف المهني) هي (0.556)، وهذا يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين.
 - أن قيمة مربع معامل الارتباط هي (0.308)، وهذا يشير أن حوالي (30.8%) من التباين في مستوى التكيف المهني يمكن تفسيره بواسطة مستوى ممارسة القيادة الملهمة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النتيجة تعود إلى أن هناك علاقة معتدلة بين مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة ومستوى التكيف المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظرهم، ويمكن أن تشير هذه العلاقة إلى تحسين ممارسات القيادة الملهمة في المدارس مما يؤدي إلى تحسين مستوى التكيف المهني لدى المعلمين، ولكن ليس بشكل كامل، حيث لا يمكن الاعتماد على القيادة الملهمة لتحقيق تحسينات كبيرة في مستوى التكيف المهني لدى المعلمين.

جدول رقم (28)
نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمستوى التكيف المهني بناءً على مستوى ممارسة القيادة الملهمة

مصدر الانحدار	B	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	2.085	.111		18.731	.000
القيادة الملهمة	.413	.033	.556	12.560	.000

يتضح من الجدول (28) يظهر أن قيمة (F) هي (157.759) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.000)، مما يعني أن العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة الملهمة ومستوى التكيف المهني ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإن النموذج الانحداري هو نموذج صالح.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النتيجة تدعم فرضية أن القيادة الملهمة في المدارس تؤثر بشكل ملحوظ على مستوى التكيف المهني لدى المعلمين، إضافة إلى ذلك تشير هذه النتائج إلى أن الأدوار القوية والقيادة الفعالة تسهم في تحسين مستوى التكيف المهني لدى المعلمين بشكل عام.

جدول رقم (29)
معاملات الانحدار لمستوى التكيف المهني بناءً على مستوى ممارسة القيادة الملهمة

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
20.364	1	20.364	157.759	.000
45.438	352	.129		
65.803	353			

ويتضح من الجدول رقم (29) أنه يمكن التنبؤ بمستوى التكيف المهني لدى المعلمين من خلال مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الملهمة، ويمكن كتابة معادلة التنبؤ على الشكل التالي:

$$(\text{مستوى التكيف المهني لدى المعلمين}) = (2.085 + 0.413 \times (\text{مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة الملهمة})).$$

تشير هذه المعادلة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لمستوى ممارسة القيادة الملهمة لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة على مستوى التكيف المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة ، كما يلاحظ من خلال هذه النتيجة أن تحسين القيادة الملهمة لمديري المدارس يعزز من مستوى التكيف المهني لدى المعلمين، من جانب آخر يرى الباحث أن هذا التأثير يعكس أهمية توفير بيئة تعليمية ملهمة وداعمة ، حيث أن مستويات القيادة الملهمة هو أحد العوامل في تطوير مستوى التكيف المهني لدى المعلمين في تحقيق تحسينات في البيئة التعليمية. كما أن النتائج الخاصة بالسؤال السادس قد تعود إلى أن القيادة الملهمة فاعلة وتعمل على توجيه المعلمين وتقديم الدعم اللازم، مما يعزز من مستوى التكيف المهني لدى المعلمين والذي بدوره سوف ينعكس على كفاءة وجودة التدريس، إضافة لذلك يظهر أن وجود علاقة تنبؤية بين مستوى القيادة الملهمة ومستوى التكيف المهني لدى المعلمين يشير إلى أن المديرين والقادة في المدارس لديهم تأثير كبير على كيفية تحقيق التكيف المهني لدى المعلمين وخلق بيئة عمل جاذبة لهم مما يساعدهم في تحقيق الأهداف التعليمية بجودة وكفاءة عالية.

التوصيات

بناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وما يمتلكه الباحث من خبرة معرفية بالميدان التعليمي، يمكن استخلاص العديد من التوصيات والتي ستسهم بمشيئة الله تعالى في تعزيز ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وتعزيز مستوى التكيف المهني لدى المعلمين:

- تنمية وترسيخ مفهوم وممارسات القيادة الملهمة من خلال إعداد برامج تدريبية وبناء مبادرات نوعية، وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية والتي تسهم في تعزيز ممارسات القيادة الملهمة لدى مديري المدارس بما يحقق أهداف وتطلعات وتوقعات المنظومة التعليمية.
- تنظيم برامج وورش عمل نوعية داخل المدارس بالتنسيق مع كليات التربية لتنمية الجدارات الوظيفية لدى المعلمين ومديري المدارس مما يسهم في تطويرهم مهاراتهم وقدراتهم.
- تبني نمط القيادة الملهمة كنمط حديث وفعال في إلهام مدرء المدارس، شريطة أن يكون صانع القرار مؤيداً لنمط القيادة الملهمة لما لها من سلوك وسمات تؤهلها لأن تكون نمط محقق للرؤية المستقبلية للمنظومة التعليمية.
- بناء برامج ومبادرات نوعية تهدف إلى تحقيق مستويات التكيف المهني لدى المعلمين والتي تحفز المعلمين في التميز والإبداع والابتكار في المنظمة المدرسية.

المراجع

1. أبو ريذة، سهير عبد الرحمن علي. (2020). مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء ماركا وعلاقته بالالتزام التنظيمي (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن. تم استرجاعه من. search.shamaa.org
2. أحمد، سحر حسين سليمان، المقدادي، محمود حامد حسين، و الشрман، وائل محمد. (2023). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية للقيادة الملهمة وعلاقتها بالتدريس الإبداعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444401>
3. آل مسلط، محمد أحمد علي. (2023). العلاقة بين ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع15، 118 - 81.
4. بالراشد، نبيل، و بن زاف، جميلة. (2017). واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني: دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني - المغير (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/936388>
5. بحراوي، عاطف عبدالله مصطفى. (2021). فاعلية برنامج تأهيلي في تحسين مستوى التكيف المهني والتكيف الشخصي لدى المتدربين ذوي الإعاقة الفكرية في الأحساء. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج18، ع1، 159 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1192419>
6. بربخ، فرحان حسن، (2012)، إدارة التغيير وتطبيقاتها في البيئة المدرسية، دار أسامه للنشر والتوزيع.
7. بوحجي، محمد (2015) : البحث عن الملهمين، ط1، البحرين. جامعة البحرين.
8. الحرازين، محمد زهير (2019) ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
9. الحراصية، بدرية بنت سليم بن محمد، و الفزازي، منال بنت خصيب حمدان. (2022). القدرة على التكيف المهني وعلاقتها بالصياغة المهنية والنجاح المهني الذاتي لدى أخصائيي التوجيه المهني بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1362677>

10. الحرملية، شمس بنت سليمان بن سيف، السليمانية، حميراء سليمان علي، و البحرانية، منى عبدالله صالح.(2020). فاعلية برنامج توجيهي قائم على النظرية البنائية المهنية لتنمية القدرة على التكيف المهني لدى طلبة الصف التاسع بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173684>
11. الحلبي، محمود.(2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
12. خطابية، غدير صالح، و العبدالرحمن، أسماء سليمان. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج18، ع2، 364 - 347. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299722>
13. خطابية، غدير صالح، و العبدالرحمن، أسماء سليمان. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس محافظة إربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج18، ع2، 364 - 347. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299722>
14. الدسوقي، كمال.(1974). علم النفس ودراسة التوافق. دار النهضة العربية.
15. الدعجاني، أسماء. (2024). دور القيادة الملهمة في تنمية المهارات الابتكارية لدى طلاب المرحلة الثانوية في ضوء تطبيق نظام الفصول الدراسية الثلاثة من وجهة نظر معلمي ومشرفي مدارس منطقة تبوك. مجلة أبحاث 962-1001، 11(3)، 11.
16. رزق، محمد جمال رزق، و منصور، عثمان ناصر محمود. (2022). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327818>
17. الزايدي، أحمد بن محمد خلف. (2022). الدور الوسيط للفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية. العلوم التربوية، مج30، ع3، 287 - 233. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357361>
18. سرحان، سليمان. (2018). القيادة الملهمة والأزمات : مفاهيم معاصرة عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. الشعراني، ربي ناصر المصري، و نعمان، رويده دياب الزين. (2020). التكيف الذاتي والمهني والإبداع عند المعلم من وجهة نظر المدرء في المدارس الرسمية في لبنان. مجلة دراسات جامعية في الآداب والعلوم الإنسانية، ع6، 52 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1430089>
20. الصليلي، محمد غريب، و الحراحشة، محمد عبود موسى. (2017). مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت واتجاهاتهم نحو المهنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/855575>
21. عبد القادر، فرج عبدالقادر(2000). علم النفس الصناعي والتنظيمي، مصر، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
22. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد : دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 90 - 117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/119812>
23. العموش، وفاء إبراهيم، و الصرايرة، خالد أحمد سلامة.(2020) التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس [سالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129640>
24. عيطة، نداء سليمان زهدي، نجم، منور عدنان محمد، و خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بإدارة المواهب المؤسسية

- لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1360631>
25. الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض. (2024). القيادة الملهمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الخرج. مجلة البحث العلمي في التربية، ع25، ج6، 88- 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1493882>
26. الفراني، سوزان محمد (2020م). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية التربية غزة، فلسطين.
27. الفقي، إبراهيم (2008). سحر القيادة (ط. 1). دار أجيال للنشر والتوزيع.
28. كامل، سهاد برقي ومهدي حوراء وكمونة علي (2019): القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(30).
29. الكلبانية، إبتسام بنت راشد بن سيف، الذهلي، ربيع بن المر بن علي، ابن علي، علي بن خميس، و الحديدي، مسعود بن سعيد بن سالم. (2023). درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473144>
30. كيلاني، هند يحيى بكري. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، مج38، ع11، 269- 242. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363487>
31. اللوح & سمير كامل. (2017). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان (Doctoral dissertation, الأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة-قسم الإدارة).
32. محمد مسرهد علي. (2023). جودة الحياة المهنية لمشرفي التربية الرياضية وعلاقتها بالتكيف المهني من وجهة نظرهم. Journal of Physical Education (20736452), 35(2).
33. مخلوف، ياسمينه (2023). أهمية الصحة النفسية والتكيف المهني للعامل، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، 03(04)، 123-145.
34. مطاطله، موسى. (2010). ضغوط العمل وعلاقته بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية – سكبدة [رسالة ماجستير غير منشورة].
35. ملاص. (2015). واقع التكيف الشخصي والمهني لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم والآداب بشروهر/جامعة نجران في المملكة العربية السعودية. مجلة صوت القانون، 2(1)، 169-199.
36. الموسوي، ميمونة وعبود، أنوار (2020): تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي، دراسة. تطبيقاتية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(35).
37. Brown, M., & Owusu, A. A. (2014). Influence of Head teachers' Management Styles on Teacher Motivation in Selected Senior High Schools in the Sunyani Municipality of Ghana. International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 4(1), 61-75.
38. Ginevra, M. C., Annovazzi, C., Santilli, S., Di Maggio, I., & Camussi, E. (2018). Breadth of vocational interests: The role of career adaptability and future orientation. The Career Development Quarterly, 66(3), 233-245.

39. Ginevra, M. C., Magnano, P., Lodi, E., Annovazzi, C., Camussi, E., Patrizi, P., & Nota, L. (2018). The role of career adaptability and courage on life satisfaction in adolescence. *Journal of adolescence*, 62, 1-8.
40. Hudson, P. (2013). What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring?. *Open Journal of Leadership*, 2(4), 87-94.
41. Joshi, s. et al. (2009), "Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in Geographically". *Organization Science*, Vol. 20, PP: 240-252.
42. Joshi, s. et al. (2009), "Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in Geographically". *Organization Science*, Vol. 20, PP: 240-252.
43. KULBAŞ, E., & Ahmet, K. A. R. A. (2021). Investigation of career adaptability of teachers working in special education schools. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling* ISSN: 1300-7432, 10(1), 75-85.
44. Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
45. Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
46. Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
47. Nilforooshan, P., & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1-10.
48. Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International education studies*, 11(12), 149-158.
49. Savickas, M. L., & Profeli, E. J. (2012). Career adaptabilities scale: Constructions, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of vocational Behavior*, 80, 661-673.
50. Xu, C., Gong, X., Fu, W., Xu, Y., Xu, H., Chen, W., & Li, M. (2020). The role of career adaptability and resilience in mental health problems in Chinese adolescents. *Children and Youth Services Review*, 112, 104893
51. Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of vocational behavior*, 84(1), 21-30.