

درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية  
في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حمدة بنت سعود بن سعيد المغيرة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عُمان

2024م / 1445هـ

درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية

في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين

The degree of neo-charismatic leadership practice among public  
school principals in the Sultanate of Oman from  
the point of view of teachers

إعداد

حمدة بنت سعود بن سعيد المغيرة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: القيادة التربوية

لجنة الإشراف

(مُشرفاً رئيساً)

د. أحمد بن سعيد الحضرمي

(مُشرفاً مساعداً)

د. راشد بن محمد الحجري

2024م / 1445هـ

## قرار لجنة المناقشة

درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان من  
وجهة نظر المعلمين

أعدتها الطالبة:

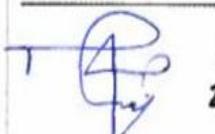
حمدة بنت سعود بن سعيد المغيرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 12 / 6 / 2024 م

المشرف الرئيس د. أحمد بن سعيد الحضرمي

المشرف الثاني د. راشد بن محمد الحجري

أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. حميد بن عامر الحجري	أستاذ مساعد	اللغة العربية	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. ربيع بن المر الذهلي	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة نزوى	
3	المناقش الداخلي	د. عبد الله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. أحمد بن سعيد الحضرمي	أستاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة الشرقية	

## إقرار الباحث

### إقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة وهي لبيت بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الاسم: حمدة سعود سعيد المغيري



توقيع الطالبة:

# إِهْدَاء

إلى عائلتي الغالية،

التي كانت مصدر الحب والدعم والتشجيع،

إلى والدي العزيز، الذي كان لي القوة والسند في مسيرتي،

وإلى والدتي الحبيبة، التي أحاطتني بعطفها ودعائها اللامتناهي،

إلى إخوتي الأعزاء، الذين وقفوا إلى جانبي كالجبال الراسخة،

وإلى أخواتي العزيزات، اللواتي كنّ لي الدعم والمؤازرة،

مصدر القوة والإلهام في أصعب الأوقات،

وإلى أقاربي الأعزاء وصديقاتي الفاضلات،

الذين شجعوني ودعموني بلا توقف،

أهدي هذا العمل المتواضع،

تقديرًا لكم ولما قدمتموه من تضحيات ومحبة،

وأملًا في أن يكون مصدر فخر لكم.

وفي الختام،

أسأل الله العليّ القدير أن يبارك هذا السعي،

وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم،

وأن يتقبله في ميزان حسناتنا،

وأن ينفع به من يطلع عليه.

# شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله، وصحبه وسلم، أما بعد، في مسيرة العلم والمعرفة، نقف على أعتاب الإنجازات بقلوب ممتنة، وأرواح ملؤها الشكر، ونرفع أكف الدعاء بالتوفيق والسداد لمن كانوا لنا عوناً وسنداً. بكل معاني الامتنان والتقدير أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرقية هذا الصرح العلمي الشامخ الذي فتح لي أبواب المعرفة وإلى كافة أساتذتها الأجلاء الذين قاموا بتعليمي وتوجيهي خلال مسيرتي الأكاديمية في برنامج الماجستير.

وبمشاعر يملؤها العرفان أتوجه بالشكر الخاص لمشرف رسالتي **الدكتور أحمد الحضرمي** الذي وقف بجانبني وأشرف على رسالتي بكل إخلاص، وتفان والذي أتاح لي الفرصة لتجربة كل ما هو مفيد وبناء مما سيكون له الأثر الكبير في مستقبلي العلمي والعملية. كذلك أعبر عن بالغ امتناني لمشرف رسالتي الثاني **الدكتور راشد الحجري** والذي بإرشاده ودعمه المتواصل أثرى رحلتي العلمية وساهم في تحقيق هذا الإنجاز البحثي

شكر خاص وعميق للقائد الملهم **الدكتور محمد السناني**، رئيس قسم التربية الذي كان له الأثر البالغ في صقل مواهبي وتعزيز قدراتي والذي أضاء لي الطريق بحكمته ورؤيته الثاقبة. إن ما تلقيته من دعم ومساندة وتوجيهه من جامعة الشرقية وأساتذتها الكرام سيظل محفوراً في ذاكرتي، وسأحمله معي كوسام شرف أعتز به طوال حياتي.

وبكل الحب والتقدير، أشكر **الدكتورة غادة العنقاوي**، التي ألهمتني وأرشدتني إلى موضوع رسالة الماجستير، والتي كانت لها بصمة واضحة في تشكيل مساري البحثي، الذي أثرى تجربتي الأكاديمية ووسّع آفاقي البحثية

درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان

من وجهة نظر المعلمين

إعداد

حمدة بنت سعود بن سعيد المغيرة

لجنة الإشراف

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مشرفاً رئيساً) د. راشد الحجري (مشرفاً مساعداً)

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية والوسطى، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة وبعد التأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة (265) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة النيوكارزمية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية، والوسطى بسلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، وجاء مجال مهارات القيادة بالمرجعية الأخلاقية في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً، أما مجال مهارات القيادة بالإيثار فجاءت الرتبة الثانية وبالرتبة الثالثة كان مجال مهارات القيادة بالرؤية المثالية وجاء بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) تُعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان للقيادة النيوكارزمية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة النيوكارزمية، مقياس القيادة النيوكارزمية.

# **The degree of neo-charismatic leadership practice among public school principals in the Sultanate of Oman from the point of view of teachers**

**Committee of supervision**

**By: Hamada saud said almughiri**

**Dr:Ahamed AL-hadrmi Dr:Rashid AL-Hajri**

## **Abstract**

The study aimed to know the degree of neo-charismatic leadership practice among government school principals in the North Sharqiyah and Al Wusta governorates, To achieve the objectives of the study, the researcher relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for the study, and after ensuring its validity and reliability, it was applied to a sample of (265) male and female teacher The results of the study showed that the degree of public school principals' practice of neo-charismatic leadership from the point of view of teachers in the North Al Sharqiyah and Al Wusta governorates in the Sultanate of Oman was high, and the field of leadership skills with moral reference came in first place and with a very high degree, As for the field of leadership skills with altruism, it came in second place, and in third place was the field of leadership skills with an ideal vision, which came with a high score. The results also showed that there were statistically significant differences at the level of (0.05) due to the impact of demographic variables for the study sample members (gender, academic qualification, and number of years of experience). ) in the responses of sample members in North Al Sharqiyah Governorate and Al Wusta Governorate regarding the degree to which public school principals in the Sultanate of Oman practice neo-charismatic leadership from the point of view of teachers in all fields.

**Keywords:** *Leadership- neo-charismatic leadership, neo-charismatic leadership scale.*

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
<b>13-1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها</b>
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
<b>72-14</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
15	<b>أولاً: الإطار النظري</b>
15	المحور الأول: تعريف القيادة
19	المحور الثاني: نظريات القيادة
36	المحور الثالث: القيادة النيوكارزمية
36	أهمية القيادة النيوكارزمية
38	أبعاد القيادة النيوكارزمية
41	مراحل وأدوار ومهام القيادة النيوكارزمية
47	النقد الموجه للنموذج النيوكارزمي
48	أدوات تقييم القيادة النيوكارزمية
50	نظريات القيادة المرتبطة بالنظرية النيوكارزمية وأوجه المقارنة بينها

الموضوع	الصفحة
ثانيًا: الدراسات السابقة	61
التعقيب على الدراسات السابقة	70
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	<b>80-73</b>
منهج الدراسة	74
مجتمع الدراسة	74
عينة الدراسة	75
أدوات الدراسة	75
إجراءات الدراسة	79
الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:	80
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	<b>94-81</b>
نتائج السؤال الأول ومناقشته	82
نتائج السؤال الثاني ومناقشته	89
التوصيات والمقترحات	94
<b>قائمة المراجع</b>	<b>106-95</b>
أولًا: المراجع العربية	95
ثانيًا: المراجع الأجنبية	102
<b>الملاحق</b>	<b>114-107</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
74	توزيع المعلمين على محافظتي الشرقية شمال والوسطى بسلطنة عُمان (2023/2022)	1
75	يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	2
77	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه	3
78	ارتباط المجالات مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمقياس	4
78	الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا	5
82	دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي	6
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد لقيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	7
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالرؤية المثالية	8
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالإيثار مرتبة تنازلياً.	9
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالمرجعية الأخلاقية	10
89	قيم Kolmogorov-Smirnova للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات	11
90	المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" الاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة النيوكارزمية وفقاً لمتغير النوع	12
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادة النيو كارزمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	13
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادة النيو كارزمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة.	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الشكل
42	مراحل القيادة النيوكارزمية والمهام	1

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
108	أسماء المحكمين على الاستبانة	1
109	المراجع اللغوي	2
112-110	أداة / مقياس الدراسة (الاستبانة)	3
113	خطاب جامعة الشرقية لوزارة التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحثة)	4
114	خطاب وزارة التربية والتعليم للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية (تسهيل مهمة باحثة)	5

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تطورًا واسعًا في مختلف مجالاته وأنشطته في ظل المتغيرات المستجدة السريعة، وهذا يظهر جليا في مؤسساته وأنظمتها، فالعصر الذي نعيشه هو عصر الثورة التكنولوجية، والتي لا يمكن مواكبتها إلا من خلال قيادة فاعلة، حيث تعد القيادة الفاعلة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات ونجاحها، فالقائد يدفع في المنظمة القوة والحيوية والتقدم، كما يبعث فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تواجهها، ومن ثم فهو المسؤول عن نجاحها ازدهارها وتقدمها واستمرارها.

لذلك يرى الصيرفي (2013) أن تحقيق الإنتاج والفاعلية، والرضا الوظيفي والتطوير، بمجرد عمل بسيط، بل لا بدّ أن تكون هناك تنظيمات رسمية، يتم ممارستها في بيئات مختلفة تتمتع بالقيادة الفاعلة في مختلف جوانبها، كما تتمتع بالقيم الأخلاقية التي ينشدها المجتمع، فالإدارة أخلاق قبل أن تكون مجرد عمل يمارسه الآخريين، فالإدارة تؤدي دورًا كبيرًا في توجيه المؤسسات؛ للاضطلاع بأدوارها ومسؤولياتها من خلال ما تقدمه من خدمة تساعد العاملين على القيام بواجباتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، ولذلك نجد أن في علم الإدارة يتناول الباحثون عن القيادة ودورها الكبير في وقتنا الحاضر؛ حيث إن القيادة أصبحت محل اهتمام، وتركيز للكثير من الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل الدراسات النفسية والإدارية وعلم الاجتماع (الابراهيم، 2012).

إن القيادة الفاعلة تعتمد في تميزها على الانسجام في عملية اتخاذ القرار المناسب في المواقف والتي تعتمد على التوافق بين الموقف والنمط المتبع والسمات الشخصية للقائد، فالقيادة المتميزة يجب أن تضع نصب أعينها الأهداف التربوية، والعمل من خلال المرؤوسين على تحقيق هذه الأهداف، فالقائد يجب أن يمتلك العديد من السمات الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والشفافية التي تدعم العمل الإداري نحو التميز، فسلوك القائد يبدأ من خلال القيم الأخلاقية التي يمتلكها. (السعود، 2013).

ولم تكن القيادة مجرد نمط تقليدي فمع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (أبو تينة وآخرون، 2007).

فمع هذا النمط نجد أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وعليه الالتزام بتعاليم الإسلام والتقيد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك والآداب واجتتاب ما هو مخل بشرف المهنة، وتهيئة البيئة التربوية الصحيحة الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو وإكسابه الخصال الحميدة (الحربي، 2008).

وهكذا، تحتاج الهيئات التعليمية إلى قادة مدربين جيداً ومجهزين بالخبرة التقنية والكفاءة الإبداعية لقيادة عملية التغيير في المؤسسات التعليمية وخصوصاً المدارس التي تحتاج إلى الكثير من العناية والاهتمام، فهي تمثل الركن الأساسي الأول في بناء الأجيال الذين يعول عليهم بناء الوطن (إبراهيم، 2012).

لذلك نجد أن بعض المؤسسات -وخاصة المؤسسات التعليمية- تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ ومتميز من خلال استخدام قدرات معلمها بشكل كامل، وفي ظل الأزمات الحالية التي يشهدها العالم اليوم والتحديات الجذرية التي تتبعها، فمن الصعب تحقيق التفوق والإبداع، لذا فإن وجود قادة ملهمين أصبح من متطلبات العصر؛ لفهم نفسية الإنسان وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المُدرِّسين والتعامل مع التحديات الحديثة (الزعيبي، 2023).

وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، وهو ضرورة العمل على تأهيل قادة التعليم لقيادة التغيير في المجال التعليمي، ومن الواضح أن المدارس الناجحة تكون تحت قيادة فريق تربوي مؤهل، يستوجب توجهه عملية التعليم، والتدريس بالصورة الصحيحة والمطلوبة، كما أن إهمال القيادة التعليمية وعدم الاهتمام بها يؤثر على جودة تحصيل الطلاب، وجودة المناقشات التعليمية داخل المدرسة وخارجها (طشطوش، 2009).

وهذا ما أكدت عليه دراسة مورسون (2012) والتي وثقتها دراسة (حمزة، 2022)، بأن القادة الذين يعرفون أين يتجهون، قادرون على جذب الآخرين إليهم بسبب الكاريزما التي يتسمون بها، فهم أشخاص يجذبون انتباه الآخرين، ويرغبون في مساعدتهم وتحسين حياتهم، فالكاريزما تعتبر القدرة على بناء التآلف والتأثير بفاعلية في الآخرين؛ لجذب اهتمامهم نحو طرق التفكير الخاصة بك، وتحفيزهم للسعي نحو المزيد من التطور.

ولقد تناولت نظريات القيادة في البداية السمات وخصائص الشخصية إلى أن أثبتت الأبحاث في هذا المجال عدم وجود دليل على مساهمتها في تحسين أداء القادة وبالتالي فعاليتهم، وتنتمي نظرية ويبر عن القيادة الكاريزماتية إلى هذه الفئة (Weber, 1978)، ثم تحول التركيز إلى النظرية السلوكية التي درست ما يفعله القادة وكيف يفعلونه، وتتنظر إلى سلوكيات القادة في فئتين رئيسيتين: التركيز على الأشخاص والتركيز على المهام، وفي وقت لاحق، حدد الباحثون فئة ثالثة تأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وأطلقوا عليها اسم "سلوك التغيير" (Winkler, & Winkler, 2009) استمر النموذج في تعديل نفسه على مر السنين مع إجراء المزيد من الأبحاث، ويُعتقد أن أسلوب القيادة هو تفاعل بين القادة والأتباع والمواقف (السياق)؛ سميت هذه النظريات بنظريات الطوارئ (Brown, 2017).

واهتمت مجموعة رابعة من النظريات بالسلطة الاجتماعية والتبادل تم تلخيصها في اتجاهين: التأثير على الأتباع (نظرية القوة الاجتماعية)، والتأثير المتبادل بين القادة والأتباع (نظرية التبادل الاجتماعي)، واقترحوا خمسة أسس للسلطة الاجتماعية: السلطة الشرعية المكتسبة من المنصب؛ سلطة المكافأة، سواء كانت مكافأة مادية أو معنوية؛ السلطة القسرية باستخدام التهديد البدني وأنواع التهديد الأخرى؛ القوة المرجعية، التي تأتي من الإعجاب بشخص ما والإلهام منه، كما هو الحال مع القادة الكاريزماتيين؛ القوة الخبيرة (Covey, 2004).

ثم ظهرت القيادة التحويلية تلافياً لما وجدته من عيوب في الاتجاهات السابقة، فعندما يكون لدى المرء معرفة أو خبرة عادة ما يكتسب القائد في المؤسسات المكانة والنفوذ على الأتباع مقابل كفاءة العمل والولاء للمجموعة من ناحية أخرى، يعتني القائد باحتياجات الأتباع، سواء من خلال

المكافآت المالية أو الاعتراف الاجتماعي، مقابل الامتثال والعمل نجد مساهمة رئيسية في هذا النموذج في أسلوب القيادة التحويلية مقابل القيادة المعاملاتية، ويركز القائد المعاملاتي على التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الأمور كما هي دون تغيير أو تحسين، ويعتمدون على المعاملات السلوكية العادية، مثل: (بالمقابل، أود أن يتم إنجاز هذا وذاك)، يركز القائد التحويلي على تحدي النموذج الحالي وإشراك الأتباع في مستوى جديد من التفكير المعني بالقيم والرؤية (Angawi, 2020).

لذلك نجد أن النيوكارزمية هي نظرية في علم النفس القائمة على فكرة أن القيادة تعتمد على مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكيات التي يتم تعلمها وتطويرها، وهي تشكل نموذجًا جديدًا للقيادة، وترجع أهمية القيادة النيوكارزمية إلى أن جوهر نموذج القيادة الكاريزمية الجديدة، يقوم على أساس القيادة في اللحظة التي تتفاعل فيها مع محيطك، انطلاقًا من جوهر كيانك، بحيث يصل القادة الكاريزماتيون الجدد إلى فعل القيادة فقط بعد أن يصبحوا على درجة عالية من الوعي الذاتي، وهذا يعني أنهم يفهمون من هم وكيف يؤثرون على العالم من حولهم ويوجهونه، إذا تمكنوا من القيام بذلك، وكذلك النظر في المتغيرات البيئية دون إغفال حدسهم وهدفهم، فسيكونون قادرين على اتخاذ قرارات استثنائية. إن الحالة التي يتم السعي إليها هي حالة الاتصال التي تتحقق من خلال حساسيتهم تجاه احتياجات الناس والمحيطين بهم (Brown, 2017).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن النظرية الكاريزمية قامت على أساس أن فكرة الكاريزما كهدية أو ظاهرة خارقة للطبيعة، حيث يستغل القادة صفاتهم وقدراتهم في التأثير على الأتباع لتحقيق مصالحهم الشخصية، ليس هو الأساس الذي يقوم عليه نموذج القيادة الكاريزمية الجديدة، الكاريزما في حد ذاتها لا تهتم بالجانب الأخلاقي مثل القيادة النيوكارزمية، ولا تضيف قيمة إلى فكرة القيادة الفعالة، حيث أن الأخلاق عنصر لا يتجزأ من النظرية النيوكارزمية، حيث يحكم البعد الأخلاقي سلوك القائد ويحدد موقفه قبل أي قرار قيادة يتخذه، واستنتجت الباحثة من خلال ذلك أهمية النظرية الأخلاقية كبعد أساسي في النظرية النيوكارزمية، حيث تعتبر النيوكارزمية امتداد للنظرية التحويلية، حيث أن النظرية التحويلية تضع في الاعتبار الحاجة الإنسانية للرسالة السامية كأساس في القيادة، فإن هذا الاعتبار موجود في النظرية النيوكارزمية حيث يستوحي القائد من قيم واعتقادات التابعين ما يشحن به الرؤية

المشتركة الدافعة، وهذه هي نقطة الالتقاء بين النظريتين النيوكارزمية والتحويلية، ولكن وجه الاختلاف بين النظرية النيوكارزمية والتحويلية هي اعتماد النظرية النيوكارزمية على البعد الأخلاقي ومن هنا نستنتج أن النظرية النيوكارزمية ترتبط بنظريات ثلاثة وهي الكاريزمية، والأخلاقية، والتحويلية، وهذا ما يجعل النيوكارزمية أكثر مناسبة لطبيعة القيادة ونظراً لهذا التشابك والترابط سنتناول الباحثة هذا النوع من القيادة في معرفة درجة ممارسة هذا النوع في القيادة لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

إن القيادة من وجهة نظر النيوكارزمية مسؤولية اجتماعية، حيث ترى أن القادة الحقيقيين قلة، وهم القادة الذين تمكنوا من كسب ثقة الآخرين وإعجابهم من خلال سلوكياتهم، ويتطلب الأمر قدرًا كبيرًا من الوعي والنزاهة للعيش وفقًا للمعايير الأخلاقية والقيم العالمية، وذلك دون النظر إلى ما هو قانوني أو طبقًا للإطار التنظيمي الذي يفترضه وجود القائد في بلد ما أو انتماؤه إلى منظمة، إن القادة هم أولئك الذين يفعلون ذلك ثم يمضون إلى أبعد ويعيشون وفقًا لحكمهم الأخلاقي والقيمي الخاص (Angwai,2020).

ويوضح ويلسون (Wilson,2010) الفجوة التي يفشل الكثيرون في سدها: حيث يرى أن هناك فرق بين من هم قادة وبين من هم ناجحون فقط، حيث ينبغي عليك إذا كنت ستقود منظمة، ومجموعة متنوعة من الأشخاص، على مدى فترة طويلة، فإن ذلك يحتاج إلى الاحترام والثقة، ولن يحصل القائد على ثقة الناس أبدًا بغض النظر عن مدى نجاحه، إلا إذا استطاع تطبيق مجموعة ثابتة من السلوكيات الأخلاقية والقيمية.

وبناءً على التغيرات التربوية، والتقدم الهائل في المعرفة في العصر الحالي، تم التأكيد على أهمية تحديث وتطوير دور مدير المدرسة كقائد تربوي يضطلع بأدوار إدارية وفنية واجتماعية، وفي ظل جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وما استعراضه في الندوات العلمية التي نظمها مجلس التعليم سابقاً، ونتائج الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وتأثيرها على إنتاجية المعلمين داخل المدرسة.

فقد جاءت توصيات الندوة الوطنية للتعليم في سلطنة عُمان الطريق إلى المستقبل (2014) بأهمية غرس مهارات القيادة الحديثة، وضرورة التركيز عليها، كما أوصت دراسة الجرايدة (2018) إلى ضرورة الاستفادة من الدراسات العليا؛ لتأهيل المختصين في إدارات المدارس على مجالات القيادة الحديثة، كذلك أشارت دراسة الجهضمي (2011) إلى وجود قصور لدى مديري المدارس في ممارستهم للقيادة التحويلية في سلطنة عُمان.

وتأتي مشكلة الدراسة استجابة لتوصيات بحوث سابقة، مثل الدراسة التي أجراها بركات وأبو علي (2019)، والتي أشارت إلى نقص الدراسات العربية في مجال القيادة الكاريزمية بشكل عام، وكما ورد في دراسة عنقاوي (2019)، بأنه الكتاب الوحيد الذي درس بأن القيادة النيوكاريزمية والذي صنفته على أنه هي نوع من القيادة التحويلية ولكنه يختلف عنها في البعد الأخلاقي، كما أشير إلى دراسة (Goldring, 2015) التي تُظهر تفضيل المديرين لاستخدام نمط يعتمد على تفويض السلطات، بالإضافة إلى ابتعادهم عن استخدام النمط الكاريزمي أضف إلى ذلك أن البعد الأخلاقي الموجود في النموذج النيوكاريزمي كان من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات العالمية تتأدي بتطبيقه في جميع المؤسسات نظرا لنجاحه الباهر في علاج العديد من المشكلات مقارنة بأنماط القيادة الأخرى.

ولتشخيص مشكلة الدراسة بشكل أعمق قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية شملت (15) مديرا بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى، من خلال المقابلات الشخصية التي تضمنت سؤالا عن مستوى الوعي بمهارات القيادة النيوكاريزمية وكيفية توظيفها في التعامل مع المرؤوسين وواقع العمل، وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية بنسبة (80%)، موضحة بأنه لا يوجد وعي وفهم عميق لمهارات القيادة النيوكاريزمية، وكيفية ترجمتها في البيئة المدرسية، وذكر بعض مديري المدارس إلى وجود قصور تدريبي لهذه الأنواع من القيادات الحديثة التي تخدم بيئة التعليم.

وأجمعت نتائج الدراسة الاستطلاعية بنسبة (100%)، على أن هناك ضرورة لتطوير المهارات النيوكاريزمية، وتمت الإشارة إلى المهارات القيادة النيوكاريزمية الواردة في كتاب (عنقاوي، 2019)، من أهمها تقييم البيئة، والبحث عن الفرص، وتكوين الرؤية المشتركة، وخلق طرق تحقيق الرؤية.

## • الفجوة البحثية:

- عدم وجود دراسة في البيئة العُمانية والتي تناولت مدى ممارسة مديرو ومديرات المدارس للقيادة النيوكارزمية على حد علم الباحثة.

- وفي حدود علم الباحثة من خلال رصد الدراسات السابقة المتاحة لم يكن هناك دراسات مشابهة لهذه الدراسة في الدراسات المحلية والعربية والأجنبية وهذا ما يؤكد ندرة الدراسة. حيث تميزت هذه الدراسة بحدوثها في ظل أزمة القيادة في الوقت الحالي وبالتالي ظهرت الحاجة إلى البحث الحالي القيادة النيوكارزمية.

بناء على ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية والميدانية، والاطلاع على الدراسات السابقة، ونظرا لوجود فجوة بحثية، يتضح أن هناك حاجة عمل دراسة بحثية، للتأكد من وجود مهارات القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس بمحافظات سلطنة عُمان، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على قياس مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحافظات السلطنة لمهارات القيادة النيوكارزمية، وتأثيرها على إدارة المدارس وقيادتها، بالإضافة إلى قدراتهم في اكتشاف وتطوير قدرات المعلمين والطلبة في مجالاتهم.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع عن التساؤل الرئيس عددا من الأسئلة الفرعية ستحاول الباحثة الإجابة عنها، وهي:

1. ما درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس في محافظتي شمال الشرقية والوسطى من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس بمدارس محافظة شمال الشرقية الوسطى بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية، لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية والوسطى بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة النيوكارزمية، لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى بسلطنة عُمان، من وجهة نظر المعلمين تعزى لمغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب النظرية، والبحثية، والتطبيقية.

## فمن الناحية النظرية:

ركزت الدراسة على تعريف القيادة، ونظريات القيادة، وأوجه النقد الموجهة لكل نظرية من النظريات، وكذلك القيادة النيوكارزمية، وأسباب استخدام النموذج النيوكارزمي الجديد، وأهمية القيادة النيوكارزمية، وأبعاد القيادة النيوكارزمية، ومراحل وأدوار ومهام القيادة النيوكارزمية، وكذلك النقد الموجه للنموذج النيوكارزمي، وأدوات تقييم القيادة النيوكارزمية، والنظريات المرتبطة بالقيادة النيوكارزمية وأوجه الشبه والخلاف، وكيف يستفيد مديري المدارس من النموذج النيوكارزمي.

## الأهمية العلمية:

يتضح من خلال الإسهام في إثراء الجانب المعرفي والبحثي للقيادة النيوكارزمية، أن هذه الدراسة من بين الدراسات العربية القليلة - حسب علم الباحثة - التي تناولت موضوع القيادة النيوكارزمية، حيث لم تجد الباحثة دراسات مشابهة إلا أبحاث الدكتورة السعودية (العنقاوي)، ومن المتوقع بأن هذه الدراسة سوف تشكل إطاراً منهجياً معرفياً، يمكن للباحثين والمهتمين في هذا العلم الاستناد والرجوع إليه عند إجراء الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك من خلال التطرق إلى العديد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا الموضوع.

وتضمنت الدراسة بناء أداة بحثية- استبانة (مقياس القيادة النيوكارزمية) والذي قامت الباحثة بتطويره؛ لجمع البيانات المتعلقة في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظتي شمال الشرقية و الوسطى من وجهة نظر المعلمين،، وكذلك تزويد المسؤولين وصناع القرار بدرجة ممارسة هذا النوع، ومعرفة جوانب القوة والضعف في الممارسة المدرسية وكيفية تعزيز جوانب القوة، والتغلب على جوانب الضعف، كذلك تبرز الأهمية من خلال بناء مقياس لهذا النوع يمكن الاستعانة به في دراسات مستقبلية، باعتبارها أول دراسة عربية تجمع المتغيرين (القيادة النيوكارزمية - مديرو المدارس).

### **حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- **حدود مكانية:** جميع مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظتي شمال الشرقية والوسطى
- **حدود زمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2024/2023م.
- **حدود بشرية:** جميع معلمي المدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم بمحافظتي الوسطى وشمال الشرقية.
- **حدود موضوعية:** استقصاء درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية من قبل مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، من وجه نظر المعلمين من خلال الأبعاد (الرؤية المثالية، الإيثار، المرجعية الأخلاقية) ..

## مصطلحات الدراسة:

### أولاً: مفهوم القيادة

التعريف اللغوي" يذكر الفيروز أبادي (817هـ). أن القيادة من القود وهو نقيض السوق: فهو أمام والسوق من الخلف، ومنها القيادة والاختياد، ويقال رجل قائد من قادة والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة".

وجاء في لسان العرب لابن منظور (711هـ) "القيادة هي الانقياد والخضوع، وفي حديث علي: قريش قادة زادة أي: يقودون الحيوش وهو جمع قائد، وفسر قؤود: سلس منقاد وأقود: دليل منقاد، والاسم كله القيادة، وقادت الريح السحاب على المثل، والقائد من الجبل أنفه، والقيادة مصدر القائد وجل أقود لا يلتفت".

التعريف الاصطلاحي "موقع السلطة الرسمي الذي تمنحه المنظمة للقائد وأيضا سلطة التوجيه التي يمارسها القائد على مجموعة من المرؤوسين لصنع القرارات الرئيسية والتي ترتبط بشكل مباشر برسالة وأهداف المنظمة". (الطائي، 2017: 23)

التعريف الإجرائي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في العمل". (برباوي، 2014: 25)

### ثانياً: القيادة النيوكارزمية

#### 1. المفهوم اللغوي:

حيث اشتقت كلمة كاريزما (Charisma) الإنجليزية من كلمة (Charis) اليونانية والتي تعني النعمة الإلهية في الأساطير اليونانية وهي تُستخدم لتعني الهبات أو السمات المقدسة التي توجد داخل كل منا. (الموسوي وعبود، 2020: 32)

أما مصطلح "نيوكارزمي" مشتق من الجمع بين "نيو" التي هي طريقة جديدة للنظر إلى القيادة و"كاريزما" وهي كلمة يونانية تعني هبة، هذه الطريقة المعاصرة للنظر إلى الكاريزما في القيادة

لا تتعلق بالقوى العظمى أو القداسة الاستثنائية التي يمارسها القادة للتأثير على المتابعين، بل بالأحرى السلوكيات التي تسمح لهم بالتأثير. (Weber,1978, 34)

والكاريزما وصف يطلق على الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص والقدرة على التأثير على الآخرين إيجابيًا بالارتباط بهم جسديًا وعقليًا وعاطفيًا وثقافيًا، وسلطة فوق العادة، وسحر شخصي، وشخصية تثير الولاء والحماس، ولغة فإن الكاريزما تأتي من كلمة بالإنجليزي (Charisma) والتي ترجع لأصل يوناني وتعني الهدية أو التفضيل الإلهي، وبالرغم من صعوبة إيجاد تعريف دقيق لهذه الكلمة إلا أنه يمكن ربطها بشخصية معينة، والقول إن الشخصية الكاريزمية هي التي لها قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع وأسر الآخرين. (بركات وآخرون، 2019)

## 2. المفهوم الاصطلاحي:

ترى العنقاوي (2019: 43) أن القيادة الأخلاقية النيوكارزمية هي "مجموعة من الصفات الظاهرة للأتباع والمندرجة تحت أدوار قيادية ورؤية مثالية متميزة وإيثار أخلاقي مرجعي".

في ضوء ما سبق يمكن تحليل التعريف السابق بأنه يشتمل على:

- مجموعة من الصفات الظاهرة: تلك التي يراها الأتباع ويعرفونها من خلال الملاحظة المستمرة.
- المندرجة تحت أدوار قيادية: مدعومة من الأدوار تظهر فيها هذه الصفات بوضوح.
- رؤية مثالية: تدفع وتحرك القائد وأتباعه كشرط لتحقيق الأدوار.
- إيثار: يستثنى القائد الذاتي وغير المؤثر.
- أخلاق مرجعي: يحدد المرجعية الأخلاقية المفتوحة الصالحة للتطبيق في كل سياق.

## 3. التعريف الإجرائي:

القيادة النيوكارزمية إجرائيًا: هي نوع من القيادة تتميز بالتركيز على الشخصية القيادية والرؤية المثالية التي تتبعها، يتميز هذا النوع من القيادة بالإيثار والمرجعية الأخلاقية، ويتضمن سلسلة من السلوكيات القيادية التي تؤثر في الأتباع وتتبع رؤية مثالية متميزة. يتميز هذا النوع من القيادة

بالتفاعل الدائم مع الأتباع والاستشارة المستمرة معهم، ويتميز بالإلهام والحماس والثقة في الأتباع. يتبع هذا النوع من القيادة مرجعية أخلاقية ويتميز بالتركيز على النمو الشخصي والتطوير المستمر للأتباع، ويتم تحديده من خلال الاستجابة للاستبانة التي تشمل قياس الجوانب الثلاثة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

- المحور الأول: القيادة
- المحور الثاني: نظريات القيادة
- المحور الثالث: القيادة النيوكارزمية

ثانياً: الدراسات السابقة:

- تعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل: تعريف القيادة، نظريات القيادة، القيادة النيوكارزمية (أسباب استخدام النموذج النيوكارزمي الجديد، وأهمية القيادة النيوكارزمية، وأبعاد القيادة النيوكارزمية، ومراحل وأدوار ومهام القيادة النيوكارزمية، وكذلك النقد الموجه للنموذج النيوكارزمي، وأدوات تقييم القيادة النيوكارزمية، ويتناول أيضاً النظرية النيوكارزمية، ونظريات القيادة، وأخيراً كيف يستفيد مديري المدارس من النموذج النيوكارزمي).

#### المحور الأول: القيادة:

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار في المواقف المناسبة.

إن الأخلاق ركيزة أساسية لسعادة الإنسان فلا خلاق لمجتمع بلا أخلاق، وقد عني الإسلام كدين منهج حياة بهذا الجانب المهم، ولهذا فإن الأخلاق الإسلامية التي تتحكم في العمل الإداري، الحكومي والتجاري على السواء، تقوم على أساس قوي وقاعدة صلبة وهما القرآن الكريم الذي تكفل الله سبحانه وتعالى بحفظه، والسنة المطهرة فهي مطلقة وثابتة، والتغيير قد يصيب الإنسان ولن يصيب الأخلاق في ذاتها، بعكس العقائد والأديان الباطلة، والأنظمة الوضعية، فالقيم من العدل، والحق، والخير، والمساواة، وحسن الخلق، والإحسان، والصبر، والتقوى، والصدق تعد من المعايير الأخلاقية الثابتة للعمل في الفكر الإداري الإسلامي. (الأشعري، 2013).

ومع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة

المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به. (أبو تينة وآخرون، 2007).

ويعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، ويجب عليه الالتزام لأحكام الإسلام، والتقيد بالأنظمة، والتعليمات، وقواعد السلوك، والآداب واجتتاب ما هو مخل بشرف المهنة، وتهيئة البيئة التربوية الصحيحة الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو، وإكسابه الخصال الحميدة. (الحربي، 2008).

ويذكر ستاريت (starrat,1991) أن كل تنظيم اجتماعي ينفذ بعض الناس على حساب الآخرين يتحول إلى تنظيم ذي بيئة غير صحية أخلاقيا، ولهذا السبب يجب على المربي ألا يتصرف بمسؤولية كفرد فحسب، بل يجب عليه أن يبني مؤسسة أخلاقية، وأشار شفيق (2007) إلى خصائص السلوك القيادي المتمثلة في الإيمان بالله، وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص، ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، والتمسك بالقيم والأخلاق الحميدة والصفات النبيلة.

وكي يكون القائد فاعلا لابد من تحديد المهام والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء، لأن مسؤوليتها ليست عمل كل شيء ولكنها رؤية لإنجاز العمل، ويحدث ذلك بتفويض الموظفين الأكفاء بالسلطات اللازمة، وبالتالي يبعث روح الثقة بين الموظفين بعضهم بعضا وبين الموظفين والمديرين. (حسين، 2004).

ولقد ظهرت في أواخر القرن العشرين أبحاث جديدة مهتمة بالقيادة الكاريزمية، ولكن من منظور سلوكي بحث لا علاقة له بالمواهب، ولا بالصفات الشخصية للقائد، نتيجة دراسات متتابعة حول السلوك الكارزمي، والقدرة على التأثير في التابعين، وأثر السياق الذي تظهر فيه القيادة على القائد. (Bass,1993)، ومن هذه الأبحاث؛ النظرية الأخلاقية النيوكارزمية التي هي نتاج سنوات من التعاضد بين باحثين: كونجر Conger، وكانونجو Kanungo (Mendonca, kanungo,2007).

ويرتبط مفهوم القيادة الكاريزمية charismatic leadership بالأفراد الذين يتمتعون بحضور مقنع وملهم في مكان العمل، كما أنهم يتناسبون مع الأدوار القيادية، ليس بالضرورة بسبب رتبهم داخل المنظمة، ولكن لأن الأتباع ينجذبون بشكل طبيعي إلى شخصياتهم الجذابة وسحرهم، كما يعرف القادة الكاريزميون كيفية إبراز أفضل ما في موظفيهم وتمكينهم من فعل أي شيء يخططون له، وتكون لديهم علاقة عميقة مع الآخرين على المستوى العاطفي ويمكنهم التواصل بوضوح، وبالتالي يصنعون نماذج تنظيمية جيدة لأنهم يظهرون قسما مرغوبة عندما يعمل الجميع لتحقيق هدف مشترك بطريقة منظمة ومحفزة بشكل جماعي يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها بشكل أكثر فعالية. (Denomme,2021,29).

## 1. مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية القديمة والتي أثير حولها الكثير من النقاش والجدل، وعلى الرغم من وجود اتفاق بين العديد من الباحثين والدارسين على أبعاد القيادة الكفؤة والفاعلة إلا أنه ما كان يصلح منها بالماضي قد لا يصلح منها الآن في الوقت الحالي أو في المستقبل، وذلك بسبب التغير المستمر الذي يطرأ على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المؤسسات المتعددة (حسون،2016)، لذلك تباينت التعاريف حول مفهوم القيادة، فلم يتوصل الباحثون إلى الآن إلى تعريف واحد خاص بها، فقد عرفها ward (2020) على أنها المقدره على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فاعلية وحماس، فهي المقدره التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشدذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

وعرفها برباوي (2014: 44) على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة في العمل"، ويعرفها أيضًا الطائي والزبيدي (2017: 66) بأنها "موقع السلطة الرسمي الذي تمنحه المنظمة للقائد وأيضًا سلطة التأثير والتوجيه التي يمارسها القائد على مجموعة من المرؤوسين لصنع القرارات الرئيسية والتي ترتبط بشكل مباشر برسالة وأهداف المنظمة".

وترى الباحثة على الرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن كلها ركزت على الدور الإيجابي الذي يقوم به القائد في التأثير على الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة لهم وللمنظمة التي يعملون فيها، كما أن القائد إذا كان أكثر أثرًا وقبولًا لدى الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى خلق جو اجتماعي تسوده الألفة فيما بينهم والروح المعنوية العالية لديهم والتي تحفزهم على العمل في تعاون مثمر بناء لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، كما أن القائد الأقل أثرًا أو السلبي يعجز عن الوصول بالجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي تسود الفرقة فيما بينهم وتنخفض الروح المعنوية لديهم ويتقاعسون عن العمل وتعم الفوضى ويعجزون عن تحقيق أهدافهم.

## المحور الثاني: نظريات القيادة

### 1. موقع نظرية القيادة النيوكارزمية من نظريات القيادة:

شهدت نظريات القيادة تطوراً ملحوظاً؛ جاء نتيجة لاهتمام الباحثين، والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف المتابعين، وإقناعهم بتغيير مواقفهم طواعية وعن اقتناع، فمع بداية عام (1910) بدأ تدريس القيادة الإدارية وبحثها بشكل أكثر رسمية وبطرق مختلفة، ومنذ ذلك الحين، بدأ العديد من النظريات والمناهج المختلفة في الظهور، حيث ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على تقديم القيادة الإدارية في شكل جزئي ومحدود، ولذا فقد تم تحليل القيادة الإدارية ودراسة أساليبها خلال مداخل مختلفة كمدخل السمات، السلوك، الموقف والمدخل التحويلي. (توفيق، 2004).

لذلك نجد أن نظريات القيادة سواء كانت التقليدية أم المعاصرة ركزت في مفهوم دراسة موضوع القيادة على نفس الموضوع بوجه عام، وهو تحديد العوامل التي تؤدي إلى فاعلية القائد، وبعبارة أخرى: إمكانية تحديد الخصائص أو الأنماط السلوكية أو المواقف التي تجعل من أحد أساليب القيادة أكثر فاعلية من غيره من الأساليب. (سيزلاكي، 1991)

من هنا يمكن القول بأن نظريات القيادة مرت بالكثير من التطورات والتغييرات عبر الأزمان والعصور، لذلك يمكن عرض التطورات التي حدثت في نظريات القيادة خلال القرن الماضي بشكل مختصر كما هو واضح من العرض القادم، وذلك من أجل بيان موقع النظرية الكارزمية الجديدة (النيوكارزمية) من نظريات القيادة المختلفة:

#### أ. النظريات التقليدية:

##### - التناول الذاتي:

**نظرية الرجل العظيم Great Man Theory:** وتعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا (عياصرة، 2006)، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة، ومن أهم رواد هذه النظرية: فرنسيس جالتون Francis Galton، وود Wood، كارليل Karleal، جينينغ Jennings.

وترى الباحثة أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات واسعة حيث أنها أهملت دور البيئة والمنظمة في صنع القائد، حيث تجاهلت أسسا مهمة في القائد، مثل الخبرة العملية، والمعرفة التي يمكن أن يتحصل عليها من العمل، والتي قد تساهم في ترقبته لمنصب موقع قيادي مستقبلا، كذلك لم تركز على الموقف الذي يجد فيه نفسه، وكيف يتصرف معه.

**نظرية السمات Traits Theory:** التي تعد امتدادًا وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية، نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارًا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائداً إدارياً أفضل من غيره، وقد تبنى الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية (كنعان، 1999)، وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد.

وترى الباحثة أن هذه النظرية ظلت موضع اهتمام الباحثين على مدى فترات طويلة، حيث كانت أعلي تلك الدراسات تريد تحديد السمات الجسمية، والعقلية، والنفسية، لهؤلاء القادة، ولكن على الرغم من الجهود الكثيرة التي بذلها الباحثون في تحديد سمات القيادة، إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات مثل صعوبة توفير جميع السمات المنشودة في شخص واحد، هناك اختلاف حول تحديد السمات القيادية، ليس هناك دور للتابعين في عمليات القيادة وخصوصاً في عمليات التقييم، لا يوجد أهمية نسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

#### - التناول السلوكي Behavioral approach:

ركز هذا الاتجاه على سلوك القائد وإلى ما يقوم به القائد وليس إلى من هو القائد؛ نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ففي النصف الأول من القرن العشرين ظهر تيار هذه الدراسات بالاعتماد على المدخل السلوكي بهدف التوصل من خلال الأبحاث الميدانية إلى الأبعاد المحورية التي ينتظم فيها السلوك القيادي (سيزلاكي، 1991)، ولقد حدد الباحثون الذين يدرسون مدخل هذا الأسلوب نوعين من السلوكيات

تتشكل منهما قيادة ما: السلوكيات المتعلقة بالعمل، والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية، والهدف الرئيسي لمدخل الأسلوب هو شرح كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات من قبل القادة للتأثير في الجهود المبذولة من قبل التابعين من أجل تحقيق الأهداف (نورت هاوس، 2006).

وترى الباحثة أن السلوك فقط ليس كافيًا للوصول إلى النموذج المثالي للقيادة، حيث أن السمات والصفات التي يتصف بها القائد تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على التابعين، كما أن النظريات السلوكية ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معًا، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية، ورضا المرؤوسين عن العمل.

#### - التناول الموقفي Situational Theory:

إذا كان التناول الذاتي يُرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منه تمامًا، التناول الموقفي الذي يستند أساسًا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وقدراته القيادية، فظهور القائد ونجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها (مليكة، 1970).

وترى الباحثة أن ذلك أدى إلى ظهور النظريات الموقفية التي تراعي الأبعاد الثلاثة وهي بعد القائد، وبعد الموقف، وبعد التابعين، وقد قامت هذه النظريات على أساس أن القيادة تتوقف على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكله المهام ودرجة وضوحها، وقوة القائد، وكان من أهم هذه النظريات الموقفية هي: النظرية التفاعلية الشرطية 1964، النموذج الثلاثي الأبعاد 1970، نظرية المسار والهدف 1971، نظرية دورة الحياة 1972، النظرية المعيارية 1973، ويمكن القول أن النظريات الموقفية أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات، ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية حيث حاولت هذه النظريات وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة، وهو مستوى نضج العاملين، فكلما كان الأسلوب متناسبًا مع الموقف كلما كان أكثر فعالية.

## ب. النظريات الحديثة:

شكلت النظرية الموقفية كما يذكر العياصرة (2006) ونماذجها للسلوك القيادي بداية التغيير للتفكير القيادي، فقد بدأ التركيز منصباً على النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتعددة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور الأفراد والجماعات وبيئة العمل، ومقدرة القائد على الانسجام معها (عياصرة، 2006).

### • نظرية القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership:

تم تطوير نوع جديد من نظريات القيادة على مدار العشرين سنة الماضية، يطلق عليها اسم (الكاريزماتية أو الألهامية) للتأكيد على القيادة الاستثنائية التي لها تأثيرات عميقة على الأتباع والمنظمات والمجتمعات، ونظراً للتداخل النظري وتقارب النتائج التجريبية، نسمي هذا النوع من نظريات القيادة "القيادة الكاريزماتية" (Howell & Shamir, 2005).

وأشار Ndururu (2019) إلى أن تاريخ القيادة الكاريزماتية يعود إلى أواخر الخمسينات من القرن الماضي حيث وثق ماكس ووبر أسلوب القيادة في منشور بعنوان "أنواع القيادة الشرعية" وفي هذه المقالة، تقدم مجموعة من الأشياء وأبرز ثلاثة أنماط للقيادة الكاريزماتية كونها أحد الأساليب، وعلى الرغم من أن الأسلوب له تاريخ طويل، إلا أن العلماء لم يكرسوا خبراتهم بجدية في دراسة آثار هذا النوع من أسلوب القيادة عند تطبيقه على بيئة العمل حتى عام (1990)، حيث صاغ ووبر (1947) نظرية القيادة الكاريزماتية واستندت إلى التعبير العاطفي الخالص، دون أي آليات معرفية، ومنذ إدخال ووبر Weber للقيادة الكاريزماتية في عدد كبير من النظريات المتنافسة.

لذلك تم الاعتراف بالنظرية كأسلوب قيادة يتعلق بفاعلية القائد، بالإضافة إلى فعالية المتابعين والجهد والرضا الوظيفي والالتزام، وعلى الرغم من التاريخ الطويل للقيادة الكاريزماتية كنظرية للقيادة، إلا أن أكثرهم لا يعرف عن العمليات التي خلالها تؤثر كاريزما القائد على أتباعه، وبمعنى آخر، كيف يتم نقل كاريزما القائد إلى التابعين، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية عدة (Selznick, 2015.9).

وبعد جهود الألماني ماكس ويبر، أصبح علماء الاجتماع مهتمين بجدية الكاريزما، إذ يرى أن الأفراد الكاريزميين يمتلكون صفات غير عادية أسرت الآخرين، ذلك بالاعتماد بشكل كبير على المفاهيم الدينية للكاريزما، حيث اعتقد ويبر أن المفتاح لكاريزما القائد يكمن في العلاقة بين صفات القائد وإيمان الأتباع بالزعيم الكاريزمي وتغانيه، كما يرى ويبر بأن القادة الكاريزميين يقدمون حلولًا جذرية لمشكلات اجتماعية كبرى (Max Weber, 1947).

ونشر روبرت هاوس (1977) في واحدة من أوائل الكتابات الميدانية حول القيادة الكاريزمية في المنظمات، إضافة إلى نشره في كتاب بعنوان "نظرية القيادة الكاريزماتية لعام (1976)، ولم تحدد سلوكيات القائد التي ربما كانت مرتبطة بالقيادة الكاريزماتية، وإنما حددت أيضًا بعض السمات الشخصية والمتغيرات الظرفية (Conger & Kanung, 1998)، وذكر هاوس أن القادة الكاريزميين يتمتعون بمستويات عالية جدًا من القوة المرجعية وأن بعض القوة تأتي من حاجتهم للتأثير على الآخرين، ولديهم القدرة على التأثير في الأتباع على أساس المواهب الخارقة للطبيعة والقوى الجذابة، ولديهم مستويات عالية للغاية من الثقة بالنفس، والسيطرة وقناعة قوية في الصواب الأخلاقي لمعتقداتهم، ويمتلك معظم القادة الكاريزماتيين نوعًا من الرؤية، ويمكن أن تتضمن هذه الرؤية آمالًا وقيمًا لأتباعها، أو يمكن أن تكون رؤية شخصية (Asem, 2009).

كما يرى جادل هاوس أن القادة الكاريزماتيين يمكن تمييزهم عن غيرهم خلال ميلهم إلى الهيمنة، والافتتاع القوي بمعتقداتهم ومثلهم العليا، والحاجة إلى التأثير على الآخرين والثقة العالية بالنفس خلال الأهداف الجذابة عاطفيًا، وإظهار السلوكيات التي أثارت احتياجات التابعين الخاصة للإنجاز والانتماء والقوة، كان القائد الكاريزماتي قادرًا على تحفيز مستويات عالية من إنجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك افترض هاوس أن هؤلاء القادة أبلغوا في وقت واحد توقعات الأداء العالي بالإضافة إلى الثقة في قدرة أتباعهم على تلبية هذه التوقعات، وهذه الإجراءات عززت توقعات التابعين بأن جهودهم ستؤدي إلى الإنجازات خلال نموذج يحتذى به أظهر للقادة الكاريزماتيين القيم والمعتقدات التي كان يرغبون في أن يؤيدها الأتباع حتى تنجح المهمة. (Conger & Kanung, 1998)

كما أشار باس (Bass,1985)، إلى أن القادة الكاريزميين يحفزون أتباعهم فكريًا، كما أنهم حساسون لحاجات الأتباع، ويرى و(Conger and Kanungo,1998)،(sashkin,1988) بأن القادة الكاريزميين يخوضون مخاطر غير عادية في السعي لتحقيق أهداف ورؤى مستقبلية.

كما نجد تفسير آخر للكاريزما والقيادة الكاريزمية في نهج التحليل النفسي الذي دافع عنه إيرفين شيفر وآخرون (Irvine Schiffer, et al) (Schiffer,1973)، (Kets de Vries,1988) فوفقًا لنظرية التحليل النفسي للكاريزما، يسقط الأتباع حاجاتهم على القائد المختار ويصفون القائد بصفات عظيمة، بنفس الطريقة التي قد ينظر بها الطفل الصغير إلى أحد الوالدين ويؤيده، ففي نهج التحليل النفسي تكمن الكاريزما في الأتباع وحاجاتهم النفسية العميقة الجذور أكثر من أي صفات معينة للقائد الكاريزمي، ومع ذلك يشير منظرو التحليل النفسي إلى أن خصائص معينة للقائد المحتمل مثل الجاذبية، أو جو من الغموض، أو بعض الخصائص الأخرى التي تلفت الانتباه إلى القائد المحتمل (على سبيل المثال، لهجة أجنبية، عيب جسدي)، تسمح ببعض الأفراد ليكونوا مرشحين على الأرجح للقيادة الكاريزمية (Ronald,2016,44).

وهناك نظرية أخرى للكاريزما، اقترحها Charles Lindholm (1990)، تؤكد أيضًا على دور التابع في الكاريزما، فمن وجهة نظر ليندهولم Charles Lindholm، هناك عدد من الصفات التي يمكن أن تجعل القائد يتمتع بشخصية كاريزمية، لكن رد فعل الأتباع على القائد هو ما يشكل الكاريزما، ووفقًا ل Charles Lindholm، تنظر جماهير الأتباع إلى القادة الكاريزميين بمثابة وسيلة للهروب من حياتهم اليومية مثل منظري التحليل النفسي، يؤكد هذا النهج نوعًا من النقص في الأتباع الذي يحفزهم على البحث عن الأشخاص الذين يقدمون نوعًا من الوعد بالخلاص أو التغيير أو حياة أفضل، ومع ذلك، فإن العنصر الوحيد الذي تغفله كل هذه النظريات يتعلق بالصفات التي تسمح فقط لعدد قليل من الأفراد بالظهور بصفة شخصية جذابة.

ومن وجهة نظر كونجر فإن احتمالية إدراك الأتباع للقائد بأنه شخصية كاريزمية تعتمد على عدد من السلوكيات الكاريزمية التي يظهرها القائد، وشدة تلك السلوكيات، ومدى صلة السلوكيات

بالموقف، بينما تؤكد فكرة كونجر عن الكاريزما على السلوكيات المنبعثة من القادة الكاريزميين، فإن العديد من هذه السلوكيات تستند إلى الظرفية، أي أنها سلوكيات تركز على حالة القيادة الخاصة والعلاقة بين القائد الكاريزمي والأتباع (Conger & Kanungo, 1987, conger, 1989).

وعلى الرغم من اختلاف نظريات الكاريزما، إلا أنها تحتوي على عناصر مشتركة، فأحد الموضوعات المشتركة هو قدرة الشخص الكاريزمي على لفت الانتباه، والتي يمكن أن تشكل القدرة على التواصل، وجذب انتباه الأتباع المحتملين، تتضمن نظريات الكاريزما أيضًا فكرة أن الأفراد الكاريزميين لديهم القدرة على لمس الآخرين على مستوى عاطفي عميق، كما تؤكد بعض نظريات الكاريزما، مثل نهج التحليل النفسي، وإلى حد ما على مفهوم ويبر للكاريزما، على الصفات الصوفية أو الغامضة التي تضيف إلى الكاريزما (Ronald, 2016).

وترى الباحثة أنه على مدى السنوات الخمس عشر الماضية، تراكمت كثير من النظريات والأداة التجريبية بشأن القادة الاستثنائيين الذين لديهم تأثيرات غير عادية على أتباعهم وفي النهاية على النظم الاجتماعية، ويطلق عليها اسم القيادة الكاريزمية، وأطلق عليها البعض البصيرة، أو التحويلية وكذلك أطلق عليها البعض القيادة الملهمة.

وهناك مجموعة من السلوكيات الكاريزمية التي تؤدي نظريًا إلى التأثيرات الآتية والتي ثبت أنها تميز القادة الكاريزميين عن القادة غير الكاريزميين وأن لها تأثيرًا إيجابيًا على فاعلية القائد والتابع وتحفيز الأتباع ورضاهم، أما House & Jane (1992) فيرى أن السلوكيات تتمثل في مجموعة من الأمور أهمها:

1. صياغة رؤية أيديولوجية: أي رؤية تحدد حالة مستقبل أفضل من حيث القيم مثل حقوق الإنسان، السلام، الحرية، والنظام، والمساواة، والحصول على المكانة والامتيازات التي يزعم أنها حقًا أخلاقيًا للأتباع.
2. الإشارة إلى أهداف بعيدة وليس قريبة المدى.

3. إيصال الرسائل التي تحتوي على إشارات متكررة للقيم والمبررات الأخلاقية، والهوية الجماعية، وقيمة الأتباع بوصفهم أفراد وجماعة.

4. تمثيل الأدوار السلوكية للقيم المتضمنة في الرؤية من خلال القدوة الشخصية.

5. التعبير عن توقعات الأداء العالي للأتباع.

6. إظهار السلوكيات التي تثير بشكل انتقائي الإنجازات غير الواعية والقوة ودوافع الانتماء للأتباع، عندما

تكون هذه الدوافع ذات صلة على وجه التحديد بتحقيق الرؤية. (House and Shamir, 1992).

وترى الباحثة أن أصحاب القيادة الكارزمية قاموا بالتركيز على بعض الآثار الأساسية للقيادة

الكاريزميين على الأتباع، ويرون بأن هذه التأثيرات تنتج عن أفعال القيادة التي توحى بمفهوم الذات لدى

الأتباع، وأن النظرية الكارزمية تربط سلوك القائد وتأثيراته على الأتباع من خلال مفاهيم الذات، حيث أن

سلوكيات القائد تنشط مفاهيم الذات والتي بدورها تؤثر على آليات التحفيز الأخرى، كما أن القيادة

الكاريزميين يظهرون شجاعتهم وقناعتهم في المهمة، وبالتالي يكتسبون المصادقية ويعملون بوصفهم

نموذج يحتذى به لقيم الرؤيا والرسالة، إضافة إلى أن القادة الكاريزميين يوفرون لأتباعهم إحساسًا بالهوية

مع الجماعة والشعور بالفعالية الناتجة عن العضوية في الجماعة، حيث يؤدي التعبير عن توقعات الأداء

العالي جنبًا إلى جنب مع إظهار الثقة في الأتباع، إلى تعزيز احترام الذات وتقديرها لديهم.

#### • نظرية القيادة الخادمة: Servant Leadership

لقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة

لغرينليف Greenleaf عام 1970 بعنوان "القائد خادمًا The Servant as Leader"، وقد استوحى

مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى

الشرق Journey to the East" لهرمان هسي Herman Hesse كتبها عام 1956.

وقد خلص غرينليف من أعماله الفكرية في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى مفاده أن القائد

العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته

والاعتراف به قائدًا. (أبو تينة، 2007).

واستخرج سبيرز Spears بناءً على أفكار غرينليف، عشر خصائص تشتمل القيادة الخادمة عليها، ويفترض توفرها في القائد الخادم ليعد كذلك قائداً، وهذه الخصائص هي: الاستماع-التعاطف- المشافاة -الوعي - الإقناع - التصوير المفاهيمي - نفاذ البصيرة - تقديم الخدمة-الالتزام بنمو الآخرين - بناء روح الجماعة. (Sarayrah,2004)

وترى الباحثة أنه على الرغم من أن الإطار الفكري للقيادة النيوكارزمية، والإطار الفكري للقيادة الخادمة يوليان اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين والإنتاج، إلا أن القائد النيوكارزمي يركز أكثر على الإنتاج لاهتمامه الأكبر بالأهداف المنظمة، أما القائد الخادم فإن اهتمامه يتركز على مرؤوسيه، فهم محور اهتمامه ورعايته.

وقد وضع لوب (Laub,1999) من خلال أطروحته للدكتوراه، مقياساً للقيادة الخادمة يعرف باسم "استبيان تقييم القيادة المنظمة الخادمة" Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA)، ويتكون من ثلاثة أقسام، يقيس القسم الأول منه "المنظمة" بوصفها منظمة خادمة، ويقيس القسم الثاني منه "قادة المنظمة" بوصفهم قادة خدماً، فيما يقيس القسم الثالث منها "الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة" (Laub,1999, 117-120)، ومن أهم رواد هذه النظرية: روبرت غرينليف 1970، لاري سبيرز Larry Spears، لوب Laub، روسل Russel، ستون stone.

#### • نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership:

وتقوم هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال، وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية وهي: المكافأة الطارئة المشروطة وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، والإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب، والإدارة بدون تدخل حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وتعد هذه النظرية هي الأكثر انتشاراً في المنظمات (الربيعة، 2010).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هذه النظرية كانت تركز على عنصر التبادل الذي لم تخلو منه أي من النظريات السابقة لها على اختلاف توجهاتها، ولكنها تركز على التبادل وحده يعتبر من السلبيات الموجهة لهذه النظرية، فحين لا يملك القائد كل أدوات التبادل، كيف يدفع العاملين معه إلى تحقيق الأهداف المشتركة، كما أنها ركزت فقط على المكافآت المادية التي تعتبر أساس العلاقة بين القائد والأتباع دون اعتبار لصفات القائد التي من الممكن أن تجعل الأتباع يبذلون ما في وسعهم من أجل نجاح المؤسسة، وهذه النظرية تختلف اختلافا كبيرا مع النظرية النيوكارزمية التي تحتل مكانة متميزة في إدارة المؤسسات بسبب حداثتها وشموليتها.

#### • القيادة الرؤوية: (Visionary Leadership)

تذكر العطية (2003) بأنها القيادة التي لديها القدرة على زرع وتوصيل رؤية صادقة جذابة لمستقبل المؤسسة، وتكون أكبر وأكثر تطوراً من الحاضر، وهذه الرؤيا إذا ما تم العمل بها بشكل صحيح وتطبيقها فإنها تجدد الطاقات الكامنة، إنها تقفز للبدء بالمستقبل، عن طريق استنهاض الهمم، والقدرات والإمكانات، لتحقيق ذلك المستقبل، ولهذا فإن للرؤيا صورة واضحة للمستقبل المأمول، لأنه قد تغفل الرؤيا إن لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح، والرؤية المرغوب فيها هي التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة كما يجب أن يعتقد الأفراد في المؤسسة على أنها قابلة للتحقيق (العطية، 2003) وقد حدد العمراني (2004) خصائص القائد الرؤوي فيما يأتي:

- تحديد الرؤيا، إيصال الرؤية للأتباع، تطبيق الرؤيا، الالتزام اتجاه الرؤيا.

#### • نظرية القيادة الأخلاقية:

مع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبى حاجات المرؤوسين، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة أكثر أخلاقية (Van,2011).

من هنا نجد أن القيادة الأخلاقية أصبحت تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو على مستوى الأفراد والجماعات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية

والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمنظمات يحتم وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم ممارسات العاملين السلوكية والمهنية (الشتوي، 2016)

لذلك نجد أن القيادة الأخلاقية تعد من أكثر أنماط القيادة التي لها التأثير الأكبر على سلوك العاملين وسلوك القائد نفسه نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي تنهض بالمؤسسات التربوية وتحسنها كمًا ونوعًا فهي أداة فاعلة ومنتجة لكثير من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات والمنظمات. (الفليحات، 2013)

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد، تجاه مرؤوسيه مستخدمًا في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانًا صالحًا نافعًا لمجتمعه ووطنه" (العتيبي، 2013) وترجع أهمية القيادة الأخلاقية كما أوردتها سكجها (2015) إلى أنها تعمل على:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة.
- اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب المعايير الربحية والكفاءة والحصة السوقية.
- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة.
- تعمل على زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.

كما أنه من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية القيادة الأخلاقية: الشعور بالمسؤولية، التوافق، الاتزان الانفعالي، العدل، إثارة التنافس، احترام القانون، الحيادية، النزاهة. (العتيبي، 2013، الخزاعلة، 2014).

وتذهب النظرية الأخلاقية إلى أن القائد الأخلاقي يستمد أخلاقه من مصادر أساسية وهي: المصدر الديني القائم على الدين الإسلامي، المصدر الاجتماعي، المصدر الفكري، المصدر السياسي، المصدر الاقتصادي، المصدر الإداري. (العتيبي، 2013، الشتوي، 2016)

كما أن للقيادة الأخلاقية مجموعة من المكونات (الشتوي، 2016) تتمثل في:

- **الهدف:** القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك.

- **المعرفة:** القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة والبيئة.

- **السلطة:** القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضًا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة.

- **الثقة:** القائد الأخلاقي يحفز العاملين، وهو المستفيد من ثقة المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيمتلکهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

وترى الباحثة أنه على الرغم من استحواد القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة؛ نظرًا للممارسات غير الأخلاقية من قيادات كبرى المؤسسات العالمية، إلا أن تطبيقها يواجه مجموعة من المعوقات مثل نقص الشجاعة واستقلالية التفكير، ونقص الخيال ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل، وكذلك الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح "القيادة"، ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تحقيق المصلحة العامة، وكذلك ضعف المعرفة بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم، وكذلك بيئة المجتمع التي تؤثر على الإدارة وقرارتها وعملياتها، فلو كان يسود في المجتمع الرشوة فمن الطبيعي أن تؤثر على المؤسسات وينتشر فيها هذا السلوك، كذلك اختلاف ثقافة القائد والمجتمع الذي أتى منه، وصعوبة الحكم على بعض الأعمال التي لا تعرف كافة تفاصيلها.

## • نظرية القيادة التغييرية (التحويلية) Transformational Leadership:

هي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات السابقة، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى القيادة نتاجًا للتفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكله المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافى استخدام في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة (حماد، 2011).

ويشير العبادلة (2003) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يشدّ همهم وإبداعات وتأمّلات الأفراد من خلال الموهبة، والجادبية، لمساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية، إلى مواقف إيجابية، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة، ويبحث عن الفرص بكل مستمر من خلال التغييرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، لمواجهة التهديدات المتوقعة، كما يتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات مبهرة من الإنجاز، وللقائد التحويلي أثر على العاملين ولكي تتحقق القيادة التحويلية بشكل جيد يجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق من هذا النوع من القيادة، وكذلك تتحقق القيادة التحويلية بشكل مطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد.

ويلخص العامري (2002) أبعاد القيادة التحويلية في: التأثير والجادبية، الدفع والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر.

### ج. أسباب استخدام النموذج الكارزمي الجديد (النيوكارزمي) NCM:

نظرا للسلبيات التي ظهرت في الاتجاهات السابقة من نظريات القيادة ظهر الاتجاه النيوكارزمي متجنباً للانتقادات السابقة، ومن أهم الأسباب التي ساعدت على ظهور الاتجاه النيوكارزمي ما يأتي:

أ. لقد تم فحص القيادة من خلال نظريات القيادة الأربع الأكثر ارتباطاً بسياق التعليم، فتناولت وبنيت نظرية السمات صفات وشخصيات القادة، وتنتمي إلى هذه الفئة النظرية الكاريزمية الأصلية لويبر والذي عرّف القادة الكاريزميين بأنهم يتمتعون بـ "قوى أو صفات خارقة للطبيعة أو خارقة للبشر أو على الأقل استثنائية على وجه التحديد" (Weber,1978).

ب. أما نظرية السلوك فتلقي الضوء على فئتين رئيسيتين من السلوكيات: المهمة والأشخاص (موتون، وبليك، 1984)، وتكمن المشكلة الرئيسية في هذا النموذج في أنه تم تجاهل أهمية تطوير مقترحات حول السلوكيات المناسبة لمواقف مختلفة وتم تجاهل عامل السياق أو الظروف المحيطة (Yukl,2010).

ج. المجموعة الثالثة من النظريات تهتم بالظروف المحيطة والاحتمالات، فأوضح نموذج فيدلر الطارئ العلاقة المتبادلة بين ثلاثة عوامل: هيكل المهمة، وقوة المركز، وعلاقة القائد بالعضوية (Mouton and Blake,1984).

د. واهتمت نظرية فروم ويايتون (1973) بسلوكيات القيادة خلال عملية صنع القرار. فشرحت النظرية السلوكيات من خلال النظر في السياق الخارجي للموقف (Vroom and Yatton,1973)، كانت النظريات لها قيمة في تسهيل ظهور نظريات أنماط القيادة التحويلية ومن بينها النظرية الجديدة الكاريزمية.

ويوضح ميدلهيرست أن نظريات السمات والسلوك محدودة في قدرتها على شرح القيادة. وخلصت إلى أن نظرية الظروف الطارئة أدت إلى فهم أفضل بسبب اعتبارها العوامل السياقية المتعلقة بالأكاديميين والموظفين والطلاب وخلفياتهم المختلفة (Middlehurst,1993).

هـ. لا تزال نظريات القوة والنفوذ تهم الباحثين في شرح سلوكيات القادة من منظور القوة، ويمكن تصنيفها بطريقتين: التأثير على المتابعين (نظرية القوة الاجتماعية) والتأثير المتبادل بين القادة والمتابعين (نظرية التبادل الاجتماعي)، ومن بين الذين نظروا في الطريقة الأولى كان فرينش ورافين (French and Raven,1968)، وقد اقترحا خمسة أسس للسلطة الاجتماعية: السلطة الشرعية المكتسبة من المنصب، سلطة المكافأة سواء كانت مادية أو معنوية، السلطة القسرية باستخدام التهديد البدني وأنواع أخرى من التهديد، سلطة المرجعية، التي تأتي من الإعجاب بشخص ما والاستلهاً منه، كما هو الحال مع القادة الكاريزميين، سلطة الخبرة عندما يكون لدى الشخص معرفة تفسر هذه النظريات التأثير بين القائد والمقود، والذي يشكل أساس النظرية التحويلية والنظرية الجديدة الكاريزمية، تم فحص القيادة التحويلية على النقيض من القيادة المعاملاتية، واعتُبرت أنها تلبّي حاجة المتابعين العليا لتحقيق الذات والمساهمة المجدية، حيث يركز القائد المعاملاتي على التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الأمور كما هي دون تغيير.

وترى الباحثة أن عدم وجود نموذج مثالي للقيادة فيما تم طرحه من نظريات أدى ذلك إلى ظهور اتجاه قيادي جديد "النيوكارزمي" يهتم اهتماماً شديداً بكل النواحي القيادية ويضيف إليها الجانب الأخلاقي، مما كان له أثر إيجابي كبير في قيادة مجموعة كبيرة من المؤسسات العالمية مثل الجامعات، والشركات الكبرى.

لذلك أثبت النموذج "النيوكارزمي" قدرته الفائقة على توحيد الثقافات داخل المؤسسة الواحدة وحدث عمليات الاندماج مما يتطلب إعادة النظر في النظريات القيادية في الدول العربية ومنها سلطنة عُمان، حيث أن القيادات الإدارية تعتبر حلقة الوصل بين أجهزة النظام الإداري، وإذا ما تم اتباع أسلوب أو نظام قيادي مميز، كان له أثراً عظيماً في إنجاح المنظومة ككل. (Angawi,2012)

## • النظرية النيوكاريزمية (الكاريزمية الجديدة): Neocharismatic leadership:

إن عدد سكاننا على الأرض يزداد كل يوم، لذلك فإن فرص القيادة تزداد؛ ومع ذلك لم تتغير بيروقراطية الهيكل التنظيمي كثيرًا، فعندما تكون القيادة في أعلى الهرم متاحة فقط لقلّة مختارة في أي مؤسسة، تصبح المنافسة حتمية وتتساقط الثنائيات مما يؤدي إلى قيام قادة جدد صاعدين بالانفصال عن المجموعة مع قاعدة أخرى من المتابعين والقيادة الجديدة تعمل كتهديد للزعيم الفعلي، ضمناً وبحسن نية، ومع ارتفاع عدد هذه المجموعات، تحاول القيادة الرسمية إسكاتهما أو احتوائهما بأحسن أسلوب ولكن خلال هذه العملية ينصرف القادة حتمًا عن مهمتهم الأصلية الأكبر وينشغلون بالمنافسة، وهذا يجعلهم يفقدون أهم سمة من سمات قيادتهم: "الغرض والرؤية" وفي النهاية تفشل القيادة، مما يترك البيئة الاجتماعية والثقافية في حالة أسوأ مما كانت عليه في البداية، ثم ينتقل المنصب إلى الدورة التالية من القيادة التي تدرك سريعًا أن لديها الكثير من الأعداء لقرهم، وهكذا تبدأ الدورة مرة أخرى، هذا هو الأساس الذي قامت عليه النظرية النيوكاريزمية، فعندما لا تكون القيادة مشبعة بالأخلاق والقرارات الأخلاقية، وهذا موجود في معظم المؤلفات البحثية على أنه الظل المظلم للكاريزما.

(Angawi,2020,8)

وقد جاء أقدم استكشاف موثق للقيادة من أفلاطون، كإجابة على السؤال "ما هي الصفات التي تميز الفرد كقائد؟" على الرغم من أن هذا قد يكون سؤالاً شائعاً للغاية - وقد تناوله مئات الكتب والباحثين - إلا أنه لا يزال نفس السؤال الذي يطرحه كل قائد أثناء تدريبه على أساليب القيادة، حيث أن الإجابة عليه تميز كل قائد عن القادة الآخرين، بأن تكون فريدًا ومثاليًا في التأثير على جودة العمل والنتائج التي يخلقها القائد، وهذا السؤال هو: ما هي الأفكار والعواطف والسلوكيات التي تميز القائد كشخص أخلاقي فريد؟ (Takala,1998).

وتعتبر الكاريزمية الجديدة مصطلح يعبر عن مزيج من القيادة الأخلاقية والتحويلية الذي يصب في خدمة فكرة الغرض والرؤية، الكلمة نفسها مشتقة من الجمع بين "نيو" التي تعني طريقة جديدة للنظر إلى القيادة، و"كاريزما" وهي كلمة يونانية تعني هبة، الكاريزما في القيادة لا تتعلق بالقوى

العظمى أو القداسة الاستثنائية التي يمارسها القادة للتأثير على المتابعين، بل بالأحرى السلوكيات التي تسمح لهم بالتأثير. (weber,1978) .

وتشير عنقاوي (2020) إلى أن النيوكارزمية هي نظرية في علم النفس القائمة على فكرة أن القيادة تعتمد على مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكيات التي يتم تعلمها وتطويرها، وهي تشكل نموذجًا جديدًا للقيادة، لذلك فإن جوهر نموذج القيادة الكاريزماتية الجديدة، هي اللحظة التي تتفاعل فيها مع محيطك، انطلاقًا من جوهر كيائك حيث يصل القادة الكاريزماتيون الجدد إلى فعل القيادة فقط بعد أن يصبحوا على درجة عالية من الوعي الذاتي.

وهذا يفسر إلى أن القادة النيوكارزميون يفهمون من هم، وكيف يؤثرون على العالم من حولهم ويوجهونه؛ إذا تمكنوا من القيام بذلك، وكذلك النظر في المتغيرات البيئية دون إغفال حدسهم وهدفهم، فيكونون قادرين على اتخاذ قرارات استثنائية، إن الحالة التي يتم السعي إليها هي حالة الاتصال التي تتحقق من خلال حساسيتهم تجاه احتياجات الناس والمحيط الذي حولهم. (Browen,2017)

لذلك يختلف التصنيف الذي يعتمد عليه الباحثون في تصنيف القادة النيوكارزميين، فالبينات والمناطق قد تأثر التأثير الكبير على ذلك من هنا قامت عنقاوي (2019) بتصنيف القائد على أنه نيوكارزمي لا بد أن يتمتع على عدة أشياء من أهمها ما يأتي:

- عدد السلوكيات المتكرر في كل دور.

- درجة تطبيق كل سلوك.

- أهمية السلوك وعلاقته بالسياق الواقع فيه.

- مدى انجذاب التابعين للقائد.

## المحور الثالث: القيادة النيوكارزمية:

### 1. أهمية القيادة النيوكارزمية:

تشير الباحثة إلى أنه من خلال الاطلاع على الدراسات (Mackenzie, Pod Angwi,2012,) ,House,1977, Evans,1998, ,Bass,1985,,Nemanich,Keller,2007, Sakoff,Rich,2001, ,Nemanich,Vera,2009 ,Javidan,2009).

أهمية القيادة النيوكارزمية فيما يلي في:

- أثبتت النظريات الكاريزماتية الجديدة أنها "خارطة طريق" تنفيذية موثوقة لقيادة عمليات التغيير على المستويين الكلي والجزئي وكما يتضح من خلال مجموعة كبيرة ومتنامية من الأعمال التي تطبق النظريات الكاريزماتية الجديدة.

- تؤكد جميع نظريات القيادة الكاريزمية الجديدة على "الرؤية" كجانب مهم في عملية القيادة، فتفترض النظرية أن القادة الذين لديهم سلوكيات وسمات كاريزمية جديدة يصبحون عوامل تغيير عندما يتحدون الوضع الراهن برؤية قوية للمستقبل، ويردد هذا الاتفاق كسياق له صلة كبيرة بالقيادة الجديدة الكاريزمية، بسبب قدرتها على توفير التوجيه والطمأنينة الضروريين في حالات عدم اليقين والتغيير.

- يكون القادة الجدد الكاريزمائيين فعالين في الحد من النزاعات وتحقيق التوافق حتى بين أكثر المجموعات ابتعاداً وتنوعاً فيما يتعلق بالهدف المستقبلي المثالي أو الحالة.

- تؤكد النظريات الكاريزمية الجديدة على سلوك القيادة بالقدوة كطريقة للتواصل الرمزي للمعايير والتوقعات المتسقة مع أهداف المؤسسة، وتكون هذه الطريقة في القيادة فعالة بشكل خاص عندما يكون للزعيم تأثير مباشر محدود من خلال المساعدة في تحديد نوع السلوكيات المتسقة مع الأهداف التنظيمية والمناسبة للتطوير، ويعتمد القائد على المتابعين لتحديد أهدافهم الخاصة واتباع معايير أدائهم الخاصة.

- ولتقديم معايير مرغوبة لممارسات التقييم والمعايير المشروعة التي يجب على المجالات الوظيفية اتباعها، يتطلب هذا تفاعلاً قيادياً أكثر تقارباً داخل المجالات الوظيفية، وهذه حالة أكثر مباشرة

للقيادة الجديدة الكاريزمية، ويكون القائد الكاريزمي هو صاحب التأثير على الأطراف للتوفيق بين خلافاتهم، والاعتراف بالهدف المشترك وقبوله حتى لو كان ضد أولوياتهم وتطلعاتهم ومعاييرهم وممارساتهم الثقافية الراسخة.

- القيادة الجديدة الكاريزمية قد تكون آلية لإقناع المجالات الوظيفية المتنوعة بتعديل عقلية التخصص بها والبدء في تعريف نفسها كفريق واحد يعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، يجب أن يعزز هذا التعاون قدرة الشركة على إيجاد طرق مبتكرة لدمج مدخلات تقييمها المتنوعة والفريدة في المجال لتحقيق نوعية التبرير العامة اللازمة لإعطاء عملية الاستحواذ اعتبارًا كافيًا.

- يمكن للقيادة الجديدة الكاريزمية أن تؤثر على كفاءة القائد، وأيضًا على جودة الملاءمة الإدارية، وتعتبر جودة الملاءمة الإدارية مهمة لأنها تحدد ما إذا كان القادة سيعملون معًا بشكل متماسك لتحقيق التآلف المنشود.

- نظرًا إلى مركزية المنظور القيادي الكاريزماتي الجديد على القيادة كمحرك للقيمة المضافة للتغيير الثقافي، فقد نتوقع ظهور قيادة القائد الكاريزماتي الجديد كآلية للاندماج الثقافي.

- يؤدي التأثير الكاريزماتي الجديد إلى تعزيز تطوير "شعور نحن" مشترك بين الوحدات ذات الثقافات المختلفة وخفض الموقف الثقافي "نحن ضدهم" داخل المؤسسة، ويكون هذا التأثير التحويلي ناتجًا عن تعزيز وإشراف القائد الكاريزمي على الطرق المؤسسية لتخطيط وتنفيذ الاندماج الثقافي للأعراف والممارسات المميزة.

- أن سلوك الشخصية الكاريزماتية الجديدة الذي يستلزم إظهار التوقعات للتميز والجودة والأداء العالي من جانب المديرين، مما يعزز التوافق الإداري بين أعضاء المؤسسة، قد يكون هذا الشكل من القيادة ذات الشخصية الكاريزماتية الجديدة ضروريًا لتلبية المتطلبات الموضوعية لنقل القدرات بين أعضاء المؤسسة.

نستنتج مما سبق الأهمية الكبيرة للقيادة الكاريزمية وقدرتها على نشر الجانب الأخلاقي في المؤسسة التي تأخذ بها، مما يترتب عليه نشر مجموعة من القيم الخلاقة داخل المؤسسة، وقد أوصت الدراسات السابقة بضرورة تطبيق القيادة النيوكاريزمية داخل المؤسسات المختلفة.

## 2. أبعاد القيادة النيوكاريزمية:

لقيادة النيوكاريزمية هي سلسلة من السلوكيات القيادية ضمن مجموعة من الأدوار، تعكس رؤية مثالية متميزة، تتحقق من خلال الإيثار والمرجعية الأخلاقية، وتعد القيادة النيوكاريزمية نموذجاً حديثاً للقيادة يمزج بين السلوكيات القيادية الفعالة مع مجموعة من الأدوار المناسبة لكل مرحلة من مراحلها، والتي تعكس الرؤية الموسوعة، ويتميز هذا النموذج بتركيزه على القيم الأخلاقية والإيثارية كعوامل أساسية لتحقيق الأهداف وتحفيز الفرق لذلك أوردت عنقاوي (2020)، بأن القيادة النيوكاريزمية تستند إلى مبادئ أساسية تشمل:

- الرؤية: يتمتع القائد النيوكاريزمي برؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويسعى جاهداً لتحقيقها من خلال مشاركة فريقه.
- الإلهام: يُلهم القائد النيوكاريزمي فريقه من خلال سلوكه وأفعاله، ويحفزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التواصل: يُولي القائد النيوكاريزمي أهمية كبيرة للتواصل الفعال مع فريقه، ويحرص على إبقاء الجميع على اطلاع دائم بالتطورات والتقدم المحرز.
- التفويض: يُفوض القائد النيوكاريزمي المسؤوليات والمهام لأعضاء فريقه، ويمنحهم الثقة والحرية للعمل بشكل مستقل.
- الدعم: يُقدم القائد النيوكاريزمي الدعم والتوجيه لأعضاء فريقه، ويساعدهم على التغلب على التحديات وتحقيق النجاح.
- الأخلاقيات: يتمتع القائد النيوكاريزمي بمعايير أخلاقية عالية، ويحرص على اتخاذ قرارات عادلة ونزيهة.

- الإيثار: يُقدم القائد النيوكارزمي مصلحة فريقه ومؤسسته على مصلحته الشخصية، ويسعى جاهداً لخدمة الآخرين.

وتنبثق من هذه المبادئ والأسس مجموعة من الأبعاد الرئيسية للقيادة النيوكارزمية تتمثل في:  
يمكن تحليل القيادة النيوكارزمية إلى أبعاد رئيسية تشكل جوهر هذا النموذج النيوكارزمي في القيادة، وتشمل:

#### • بُعد التأثير المثالي (الكاريزما):

يعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة النيوكارزمية، حيث يُشكل التأثير المثالي الكاريزما أحد العناصر الأساسية للقيادة النيوكارزمية، فهو يُركز على قدرة القائد على إلهام وتشجيع الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز توقعاتهم العادية، فهو يعني قدرة القيادة المدرسية على التأثير في المعلمين وإثارة إعجابهم وتقديرهم لها، مما يُساعدهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف (السفياني وآخرون، 2021، الجميلي، 2008).

#### • البعد الأخلاقي: نموذج سلوكي يحتذى به (النزاهة):

يعد البعد الأخلاقي ركيزة أساسية للقيادة النيوكارزمية، حيث يتمتع القائد النيوكارزمي بمعايير أخلاقية عالية، ويحرص على اتخاذ قرارات عادلة ونزيهة، يتسم سلوكه بالصدق والنزاهة، ويُعزز ثقافة الشفافية والمساءلة في بيئة العمل، فهذا البعد يعزز ثقة المديرين والمعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير (خميس، 2015)

ويشمل هذا البعد سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً لفريقه يحذوا حذوه ويتبعه، فهو يعكس القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في الإدارة أو المدرسة (المخلافي، 2007).

كما يُساعد البعد الأخلاقي القائد الكاريزماتي الجديد على كسب ثقة أتباعه، وإلهامهم وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل إيجابية، واتخاذ قرارات أخلاقية صحيحة، من خلال توفر العناصر الأساسية والمتمثلة في (النزاهة، المسؤولية الاجتماعية، العدالة، الشفافية، المساءلة (عنقاوي، 2021).

#### • البعد التحفيزي: (التحفيز الإلهامي):

القائد النيوكارزمي يلهم فريقه من خلال سلوكه وأفعاله، ويحفزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتمثل التحفيز الإلهامي في العملية الإدارية من خلال: استخدام القائد النيوكارزمي خطابًا ملهمًا وأفعالًا مُحفزة لتنشيط أعضاء الفريق الإداري، التشجيع على المخاطرة واتخاذ المبادرة بشكل مسؤول، الاحتفال بإنجازات أعضاء الفريق مع التركيز على الجهد المبذول أكثر من النتائج فقط، وفي العملية التعليمية يتمثل التحفيز والإلهام في استخدام أساليب تعليمية إبداعية تُحفز الطلاب على التعلم. كما يُشجع على تقييم الطلاب بناءً على مهاراتهم وقدراتهم، فهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة (فلاح وآخرون، 2019).

#### • البعد الرؤيوي: (صياغة رؤية مشتركة، رؤية استراتيجية):

يتمتع القائد النيوكارزمي برؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل، ويسعى جاهدًا لتحقيقها من خلال مشاركة فريقه، وتوجيهه يُحدد أهدافًا واضحة وقابلة للتحقيق، ويحفز أعضاء فريقه على العمل بجدّ لتحقيقها. ويتمتع القائد الكارزمي الجديد بشغف قوي تجاه رؤية مستقبلية للمؤسسة. يكون لديه القدرة على إلهام الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة (عنقاوي، 2021).

وتعد الرؤية الاستراتيجية صورة لمستقبل المؤسسة التعليمية أو الإدارة التي تطمح إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن تحقيق أهداف الرؤية في صورة إجراءات ومهام تتمثل في رسالة المؤسسة (الأسمرى، 2022).

وتري الباحثة أن الرؤية لا بد أن توفر منهجية وميثاق عمل ومعيارية لسياسية العمل وتنفيذ المهام المتمثلة في الرسالة التي تحقق الرؤية والمتمثلة في مجموعة من الإجراءات السلوكية التي تتحقق من خلالها الرؤية، فهي تأطير للقيم والمبادئ ورسم الخطوط العريضة للعمل، كما يجب أن تحدد طبيعة المهام والأنشطة التي تقوم بها، وتحدد أيضًا الغرض والاتجاه فهي لا بد أن تعزز الدافعية والإلهام وتغرس الأفكار الإيجابية والإبداعية.

### • بعد الاستدامة واستشراف المستقبل (القيادة المستدامة):

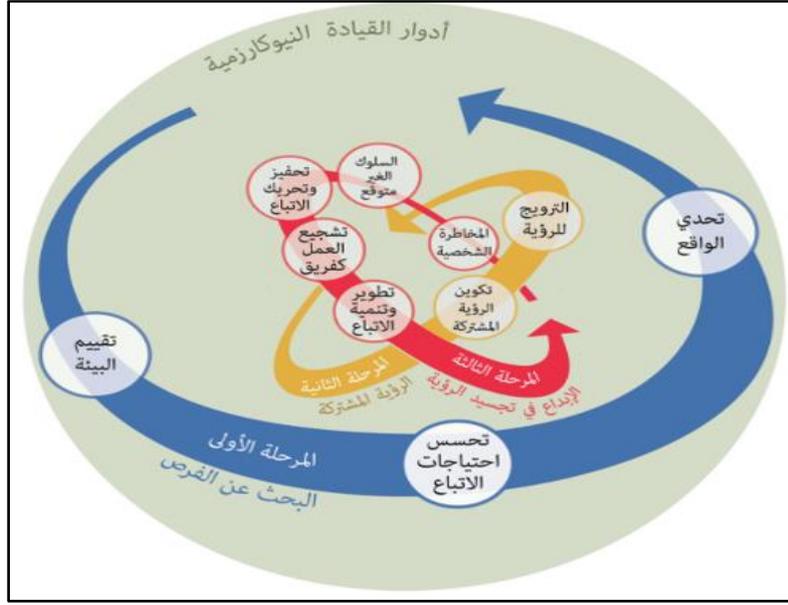
من أبعاد القيادة النيوكارزمية الاستدامة واستشراف المستقبل، فالقائد النيوكارزمي يولي اهتمامًا كبيرًا بالاستدامة بمجالاتها المتعددة، ويُسعى إلى اتخاذ قرارات تُراعي تأثير المنظمة على البيئة والمجتمع، وخلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، ويجب على القائد كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلالها نقلة نوعية متحضرة للجميع (كريم وخلف، 2010) والتوجه نحو الاستدامة (Concern for sustainability) يتمثل في الاهتمام بقضاياها كالخدمات وحقوق العاملين والتطلع للمستقبل.

ويشير Poff and Caldwell (2018) بأن القائد الأخلاقي سيكون شخصًا ملتزمًا بالاستدامة البيئية وكذلك معالج للمشكلات الاجتماعية، كما تشير عبد اللاه (2024) أنه من المهم أن يكون للقيادة وجهات نظر أوسع حول الآخرين في المؤسسة والمجتمع وكذلك حول البيئة المحيطة، ويأخذوا في الاعتبار آثار سلوكياتهم على ما يحيط بهم في المجتمع.

وتتمثل وجهة نظر الباحثة في أن من أبعاد القيادة النيوكارزمية الاستدامة واستشراف المستقبل في ظل عالم سريع التغير والتطوير في الأحداث والمعلومات والتقنية فكما ترتكز القيادة النيوكارزمية على مفهوم قيادة التحفز والإلهام فيجب أن تركز على الابتكار والتغيير بشكل مستمر، وتعزز الاستدامة واستشراف المستقبل بطرق مختلفة ومن متطلباتها هذه الاستدامة وأسسها: الرؤية والرغبة والتغيير، فالقيادة النيوكارزمية يتمتعون برؤية واضحة للمستقبل ورغبة قوية في تحقيق التغيير نحو الأفضل.

### 3. مراحل وأدوار ومهام النموذج القيادي الجديد (النيوكارزمية)

النيوكارزمية هي نظرية في علم النفس القائمة على فكرة أن القيادة تعتمد على مجموعة من الصفات الشخصية والسلوكيات التي يتم تعلمها وتطويرها، وهي تشكل نموذجًا جديدًا للقيادة، على الرغم من أن هناك العديد من المكونات والمراحل المقترحة للنيوكارزمية، إلا أن هناك عددًا من المكونات الرئيسية والمراحل الأساسية والأدوار التي يمكن تلخيصها على النحو التالي كما أوردتها Angawi (2012)، فقد قدمت نموذجا المبتكر للقيادة النيوكارزمية، والذي يقدم نهجًا جديدًا لقيادة المنظمات في عصرنا المتغير، والذي اشتمل على ثلاث مراحل من خلال الشكل الاتي:



شكل (1)، (Angwi,2020)

من خلال الشكل السابق يتضح مراحل القيادة النيوكارزمية والمهام الموجودة في كل مرحلة من المراحل والتي يجب على القائد اتباعها للوصول إلى القيادة النيوكارزمية:

- **المرحلة الأولى:** تتمثل في بحث القائد عن الفرصة ويرتبط بها ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في: تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحسين احتياجات الأتباع، وتحدي الواقع، وغاية هذه المرحلة تكوين رؤية فعالة واستراتيجيات تنظيمية طويلة المدى مع تقييم الموارد والمعوقات، ويعد التقييم البيئي أكثر أهمية للقائد الكارزمي لوجود عامل المخاطرة في التغييرات الجذرية التي يدعو لها ويتبناها في أسلوبه القيادي، فالقائد في هذه المرحلة يصنع الفرصة من خلال تتبع القصور في الوضع الحالي، ويصبح السياق هو جزء من ظهور الحاجة للقائد النيوكارزمي وأسلوبه الجذري في التغيير، ويستخدم القائد النيوكارزمي المعلومات التي يحصل عليها من الآخرين في صياغة وتأطير الرؤية لتكون ملهمة لأعضاء التنظيم، هذه المهارة في الإلهام والتحرك مستقاة.

من القدرة على قراءة الآخرين واحتياجاتهم؛ فكما أن قراءة البيئة مهمة في تكوين الرؤية التنظيمية، أيضاً فقراءة السلوك الإنساني مهمة في تقبل الرؤية وتنفيذها من قبل الآخرين.

(Bert, et al, 2009)

وترى الباحثة أن القائد أثناء البحث المستمر عن فرص جديدة ومناسبة للتأثير والتغيير، والقيام بدراسة البيئة المحيطة به والتحليل المستمر للتحديات والفرص التي تواجه المنظمة أو المجتمع، والسعي إلى التركيز حول تطوير رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف الطموحة، يعتمد على قدراته في جمع المعلومات بشكل شامل وتحليلها بشكل منطقي وأهم المميزات والمهام التي يجب أن يتسم بها القادة في مرحلة البحث عن الفرصة: الملاحظة الدقيقة: فهو يلاحظ التغيرات والاتجاهات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، التحليل المعمق: فهو يحلل المعلومات المجمعّة من أجل تحديد الفرص المتاحة، التفكير الإبداعي: فهو يفكر بأفكار جديدة ومبتكرة لتنفيذ الفرص المكتشفة، المخاطرة المحسوبة: فهو يُقدم على المخاطرة المحسوبة لتحقيق أهدافه.

#### - المرحلة الثانية: صياغة القائد ورؤية مشتركة:

تبدأ المرحلة الثانية بعد قيام القائد بأدوار المرحلة الأولى والمتمثلة في بُعد تحليل الفرص والتحديات، يقوم القائد بصياغة رؤية واضحة ومحددة للمستقبل المرغوب فيه، يقوم القائد بأدوار المرحلة الثانية وهي تكوين الرؤية المشتركة، والترويج لهذه الرؤية، فيسعى القائد الكارزمي الجاد إلى صياغة رؤية مشتركة - تتميز هذه الرؤية بالوضوح والواقعية - تُلهم أعضاء الفريق وتُوحّد جهودهم، وتُحدّد أهدافاً محددة قابلة للتحقيق، كما تضمن هذه المرحلة تبني القيم وتعزيز ثقافة التعاون والتفاعل بين جميع أفراد المنظمة، ولا بد للرؤية أن تكون متطورة وقابلة للتشكيل والتغيير وليست جامدة في قالب واحد بحيث تتفاعل بين التنظيم والبيئة التي تؤثر فيه، والذي يميز القائد النيوكارزمي في هذه المرحلة هو التطلع لمستقبل مثالي في الرؤية مع قدرة عالية للتغيير والنشر لها في مختلف مستويات التنظيم. (Aleksey,2010) وباعتبار القائد هو المؤسس الحقيقي للرؤية فهو يعتمد على قدراته الشخصية والاتصالية لإلهام الفريق وتحفيزه نحو تحقيق الأهداف المحددة. (Stowell,2016).

وترى الباحثة أن من أهم مهام القائد في مرحلة صياغة الرؤية المشتركة: **التواصل الفعال:** حيث يُعبر القائد عن رؤيته بوضوح ودقة، ويشرك أعضاء الفريق في عملية صياغتها، **والإلهام والتحفيز:** حيث يلهم القائد أعضاء الفريق من خلال شغفه ورؤيته الواضحة، ويحفزهم على العمل بجد

لتحقيق الأهداف المشتركة، أيضًا المشاركة والتعاون: يشجّع القائد أعضاء الفريق على المشاركة والتعاون، ويخلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والابتكار.

#### - المرحلة الثالثة: تحقيق القائد للرؤية:

في كل مرحلة، هناك أدوار سلوكية، من خلال الوفاء بهذه الأدوار تتحقق الرؤية وتتمثل هذه الأدوار في: المخاطرة الشخصية، والسلوك غير المتوقع، وتحفيز وتحريك الأتباع، وتشجيع العمل كفريق، وتطوير وتنمية الأتباع انظر الشكل (1)، والذي يمثل نموذج القيادة النيوكارزمية بمراحلها وأدوارها لغادة عنقاوي، ويتولى القائد دور الدافع والموجه للفريق، ويسعى جاهدًا لتحقيق الأهداف المحددة بشكل مستمر وفعال حيث يتطلب تحقيق الرؤية: التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الصائبة والتحفيز المستمر للفريق في هذه المرحلة، كما يقوم القائد بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة لتحقيق الرؤية المشتركة.

وتري الباحثة أنه لكي تتحقق رؤية القائد فيجب عليه: توجيه وتحفيز الفريق بشكل فعال، وتوزيع الموارد المتاحة بشكل مناسب، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، حيث يسعى القائد الكارزمي الجاد إلى تحويلها إلى حقيقة واقعية، ويتطلب ذلك من القائد مهارات عالية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ، بالإضافة إلى قدرة قوية على تحفيز أعضاء الفريق وتوجيههم، ومن المهام التي يقوم بها في هذه المرحلة:

- التخطيط الاستراتيجي: يُخطط القائد بدقة لتحقيق الأهداف المُحددة في الرؤية.  
(Ken Blanchard ,2013)

- التنفيذ الفعال: ينفذ القائد الخطط بدقة وكفاءة، ويتابع سير العمل عن كثب.
- إدارة الأداء: يدير القائد أداء أعضاء الفريق بفعالية، ويقدم لهم الدعم والتوجيه اللازمين.
- المثابرة والصبر: يثابر القائد على العمل بجد حتى تتحقق الأهداف، ويواجه التحديات والصعوبات بتصميم وإصرار (Ken Blanchard ,2013) وتتكامل هذه المراحل معًا لتشكل عملية متكاملة لتطوير القائد الكاريزمي الجديد وتمكينه من تحقيق نتائج إيجابية واستدامة في المنظمة أو المجتمع الذي يعمل فيه.

وترى الباحثة من خلال ما سبق أنه يمكن تحديد صفات القائد النيوكارزمي التي يتميز بها عن غيره من أشكال القيادة الأخرى فيما يأتي:

- التقييم البيئي الفعال: على الرغم من أن التقييم البيئي هو ميزة مشتركة للقيادة، إلا أنها أكثر أهمية للقائد النيوكارزمي لوجود عامل المخاطرة في التغيرات الجذرية التي يدعو إليها ويتبناها في أسلوبه القيادي.

- الحساسية للسياق: فالحساسية للسياق هي التي تحفز القائد النيوكارزمي للحركة وتصنع أمامه الفرص التي تسمح له بالتغيير الجذري في تنظيم يعاني من الضمور التدريجي والاضمحلال بسبب كوارث متتالية، أو بدأ يتقلص تحت عوامل مختلفة لا يراها إلا القائد الحساس للبيئة، وكأن القائد يصنع الفرصة من خلال تتبع القصور في الوضع الحالي، ويصبح السياق هو جزء من ظهور الحاجة للقائد النيوكارزمي وأسلوبه الجذري في التغيير وقلب المفاهيم.

- التغيير الشامل: القائد العادي يحافظ على الوضع الحالي كما هو بتحسين الإجراءات والأنظمة لتكون أكثر كفاءة في مقابلة احتياجات التنظيم بينما يقوم القائد النيوكارزمي بتغيير شامل وجذري لكل الأساليب المعتادة بشيء من التحدي والتدخل القوي.

- يمتلك الفراسة: التي تسمح له بتقييم تطلعات التابعين وقدراتهم واحتياجاتهم العاطفية والمعنوية على جميع مستويات الإشباع النفسي المعنوي.

- المراقبة والتفاعل: القائد النيوكارزمي يكون مؤهلاً بمهارات عالية لقراءة اتجاهات الآخرين وردود أفعالهم من خلال التفاعل والمراقبة، ولا تكمن أهمية القراءة فقط في تحديد الرؤية والأهداف بل هي أهم مصدر معلومات لتحقيق الغايات التنظيمية.

- تحديد الفجوات: القائد النيوكارزمي قادر على معرفة الفجوات في النظام أو المناطق الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام وترميم، ويحصل على المصادقية في التعامل والثقة من الآخرين الذين يشعرون بصدق اهتمامه ورعايته، حيث أن القائد العادي يستخدم سلطة المنصب لتوجيه الآخرين وتحريكهم لتحقيق الأهداف، بينما يستخدم القائد النيوكارزمي قوة الخبرة والفراسة.

- يستمد القائد النيوكارزمي تبصره من الحكمة التي يقدمها الآخرين حول الفرص والإمكانات وغير ذلك من المعلومات المهمة، مما يدعم رؤية القائد للتنظيم في مراحل التكوين والمراجعة، وفي مراحل التنفيذ والتطبيق.
- يستخدم القائد النيوكارزمي المعلومات الواردة إليه من الآخرين في صياغة وتأطير الرؤية لتكون ملهمة لأعضاء التنظيم هذه المهارة في الإلهام والتحرك مستقاة من القدرة على قراءة الآخرين واحتياجاتهم.
- القائد النيوكارزمي هو الذي يؤسس التنظيم ولذلك فإن الرؤية المشتركة تتأثر به بشكل كبير وتكون ناتجة عنه.
- قدرة القائد اللغوية التي تجسد للأتباع صورًا لاستخدام نماذج لما يجب عمله ممثلًا جسورًا بين الرؤية والقيم، وبين أرض الواقع العملي.
- القائد يقضي وقتًا كافيًا في التواصل مع أتباعه لنمذجة، ونقل الرؤية لهم بقيمتها وسلوكياتها العملية.
- يبني المصادقية من خلال العلاقة التي يركز فيها على رفع معنوياتهم، وإبراز إنجازاتهم ونقاط القوة لديهم ومدى اهتمامه بشؤونهم، هذه السلوكيات اللفظية والفعلية تجعله أهلاً للثقة.
- التزام القائد وتعهد: التزام القائد يرسل رسالة ثقة ومصادقية عالية، ويسمح باستبطان الرؤية لدى الأتباع بحيث يرونها جزءًا من حياتهم، فيشارك القائد معهم أنشطتهم اليومية، ويصبح واحدًا منهم ويضحى بما يمنحه المنصب من مميزات ليكون في مكان واحد معهم، فهو يرسل رسالة تضحية بمصالحه الشخصية من أجل الرؤية ومصالحة المجموعة، فتتجسد الرؤية فيه وتتكلم في سلوكه المستمر.
- القائد النيوكارزمي يغرس القيم، والاعتقادات المرغوبة بشكل تطبيقي.
- القائد النيوكارزمي يكون قادرًا على إزالة العوائق التي تقف أمام التنفيذ ويقوي أدوار الأتباع القيادية، حيث يستبدل أسلوب التجريد من القوة، الذي يحدثه النظام البيروقراطي المركزي المرتكز على المكافأة للمطيع والروتيني في العمل.
- يكون القائد النيوكارزمي قدوة في تقديم التضحيات الشخصية كأداة أساسية في تكوين الهوية الجماعية حيث أن الرؤية لن يتم تطبيقها إلا من خلال فريق العمل المتعاقد.

- القائد النيوكارزمي يعلم المجموعة كيف يضعون مصلحة المجموعة فوق المصلحة الفردية عندما يرون قائدهم يقوم بذلك.

#### - النقد الموجه للنظرية النيوكارزمية:

يرى الباحثون أن نظرية القيادة النيوكارزمية قد تكون مثمرة في تطبيقاتها في وضع التغيير والتحول من وضع إلى وضع أفضل، أو في مواجهة تحديات معينة، أو في حالة التجديد والإبداع، ولكن في حالة الاستمرار والثبات التنظيمي فإن التنظيم يحتاج إلى قيادة تحافظ على الاستمرارية، والثبات بحيث يتم احتواء، ورعاية المكاسب الحالية بعيدا عن التحدي والمساءلة التي هي من سمات القيادة النيوكارزمية (Bargh,2000).

ويرى البعض الآخر أن الحالات التي يصلح فيها تطبيق هذه النظرية منحصرة في ظروف الأزمات، أو في المنشآت التعليمية ذات الحجم الصغير، أو فقط في مجال تطوير الجودة التعليمية. (Bensimon,1989) كما توجه النقد أيضا للقيادة النيوكارزمية على أنها وجه لعملة واحدة وهي القيادة التحويلية وأنه لا يوجد فرق بينهما (Yukl,2010).

كما أن هناك الكثير من الباحثين الذين ردوا على النقد الموجه لهذه النظرية ومن أهمها ما أكدته عنقاوي (Angawi,2013) أن النموذج النيوكارزمي مثالي في تطبيقاته في المؤسسات الضخمة وحتى مؤسسات التعليم العالي مع أهمية التكيف مع السياق المحلي الثقافي، حيث أن البعد الأخلاقي في القيادة النيوكارزمية ليس بعد اختياريًا قد يتحقق وقد لا يتحقق، بل هو متطلب أساسي بدونه تنقض النظرية ويتحول القائد إلى إنسان انتهازي للفرص طمعا في السلطة وغير قادر على لجم طموحاته ومنافعه الشخصية من وراء المنصب، أما بالنسبة لعلاقة النظرية النيوكارزمية بالقيادة التحويلية.

وأكدت الباحثة إلى وجود فرق شاسع بينهما محكوم بعدد من العوامل، فبالرغم من اشتراك القيادتين في صفات التغيير والتحول الجذري إلا أنهما يفترقا في البعد الأخلاقي مرة أخرى، ففي دراسة أجرتها الباحثة على عدد من القيادات في الجامعات ظهر أحدهم كقائد نيوكارزمي في البداية ثم افترق عن الباقيين بسلوك غير أخلاقي نم عن افتراقه في دور آخر وهو افتقاره لعنصر تحدي الوضع الحالي الذي يتطلب

دور المخاطرة الشخصية، وكل من هذين الدورين يتطلب البعد الأخلاقي، لذلك استنتجت الباحثة أنه يصعب تطبيق القيادة النيوكارزمية عندما تكون مشوبة في مواقف محسوبة ومجاملات ومناقسات غير أخلاقية، وهي ما لا تخلو منه أي منظمة صغر حجمها أو كبر حيث تتسرب طبيعة الإنسان التي فطر عليها لتحكم مواقف حياته الحاسمة، فقد أبدى القائد المشار إليه أعلاه سلوك القيادة التحويلية ولكن خلا من البعد الأخلاقي وانزلق في المحافظة على الوضع الحالي، والحفاظ على المكاسب الشخصية.

#### 4. أدوات تقييم القيادة النيوكارزمية الأخلاقية:

تصدر للدراسات النيوكارزمية الباحثين (Kanungo, Conger,1998) في ستة دراسات عالمية قام بها في ثلاث دول: كندا، والولايات المتحدة، والهند، نتج عن هذه الدراسات سلم قياس مكون من خمس درجات لقياس الكاريزما القيادية وفعالية القائد الكاريزما يُسمى مقياس كونغر وكانونغو (CKS)، واستند مقياسهما على استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لباس وأفوليو الذي يقيس أربعة مكونات سلوكية: الكاريزما والتأثير المثالي، الإلهام، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي (Bass,Avilio,1993)، ولقد طور الباحثان Kanungo, Conger المقياس في عام (1998).

ويقيس مقياس كونغر وكانونغو جوانب مختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والمتابعين: الرؤية الاستراتيجية والتعبير عنها، الحساسية للبيئة، الحساسية لاحتياجات الأعضاء، المخاطر الشخصية، والسلوك غير المشروط، ويمكن استخدام المقياس كأداة تشخيصية وكذلك كأداة لكشف تأثيرات محددة للسلوك المتصور على مواقف وسلوكيات المتابعين (Kanungo, Conger,1998).

#### النقد الموجه للمقياس:

من أوجه النقد الموجهة للمقياس افتقاره البعد الأخلاقي بالدقة المطلوبة، وكذلك يفتقر إلى الدقة في قياس الجانب الإنساني الذي يعني بتطوير التابعين وتحفيزهم، ويمر هذا الجانب بشكل سريع مركزا فقط على الحساسية في قراءة مشاعر الآخرين، وبناء الثقة والاحترام من خلال التفاعل الشخصي، كذلك فإن المقياس بحاجة إلى قياس القيادة الذاتية للقائد التي تعني برؤيته الخاصة ووعيه بمشاعره وأفكاره وقدرته على توظيفها في سياق القيادة الاستراتيجية وقيادة الفريق. (Levine,2010).

## الرد على النقد الموجه للمقياس:

حاول كلاً من (Rowold and Laukamp,2009) تبرير هذا القصور في عناصر الاتصال الإنساني بإدراجه تحت صفتي المخاطرة الشخصية والسلوك غير الاعتيادي، ولكن هذه المحاولة تفسير غير مبني على دليل سوى افتراضات الباحثين فقط من خلال فهمهما للنظرية، إذا لا بد أن تعتمد المقاييس الخاضعة للتقييم للقيادة الاستراتيجية على شمولية وعمق، وذلك لأن الهدف الذي تسعى له المقاييس هو عدد الأهداف التي ستقوم بتقييمها، كذلك من أوجه النقد التي وجهت للمقياس هو عدم وضوح العناصر التي يتم قياسها في مقياس معين وإدراجها تحت عناصر أخرى مما أثر في تطوير المقياس والاعتماد عليه، وكان هذا سبباً في ترك المقياس دون تطوير خلال العشرين عاماً الماضية، لذلك فقد حوت نظرية النيوكارزمية تفاصيل الاتصال الإنساني وتناوله كل من (Kanungo, Conger) في كتاب القيادة النيوكارزمية. (Conger, Kanungo,1998).

## أهداف المقياس القيادي:

ترى (عناقوي، 2019) أن من أهم أهداف المقياس هو:

- يسعى المقياس القيادي لتحديد وتقنين النظرية القيادية التي أنشئ من أجلها ويعتبر هذا هدف بحثي يشبع فضول الباحث الأكاديمي، ولا يسهم في تطوير القيادة على أرض الواقع.
- تخصص المنظمات العالمية الضخمة جزء من ميزانيتها في اختبار وتوظيف القيادة المناسبة، وتستخدم أنواعاً متعددة من المقاييس في ذلك، عندما يكون المقياس متكامل الجوانب فإنه يقدم خدمة أكبر ويعطي نتائج تعود على رأس المال المستثمر في عملية الاختبار والتوظيف.
- تخصص المنظمات العالمية ميزانية ضخمة للتطوير والتدريب والتوجيه القيادي، بهدف توفير جهد وهدر المال المستثمر في الاختيار والتوظيف باستثماره في الكوادر القيادية المتاحة حالياً، يخدم التقييم أقسام الموارد البشرية التي تعني بالتطوير القيادي على رأس العمل في التعرف على أوجه القصور لدى القائد بحسب نتائج التقييم ليتم تفصيل برامجها وانتقاء المدربين والموجهين بناء على ذلك، كلما كان التقييم متكاملًا كان العائد على الاستثمار فيه مجديًا.

- يستخدم التقييم في هذه المنظمات لقياس العائد من التدريب والتوجيه قبل وبعد، فينبغي أن يكون دقيقاً جداً.

- لقياس القيادة بشكل شمولي ينبغي أخذ نظريات التطوير القيادي من جوانب متعددة منها قياس القدرات النفسية والعاطفية في التفاعل الإنساني مع الفريق ومع المجتمع الخارجي بأنواعه، وقياس ردود الأفعال تجاه الضغوط والأزمات وقياس مدى عمق الرؤية التي يطرحها القائد للتغيير وغير ذلك مما يتطلب الكثير من الجهد لتطوير هذه المقاييس.

##### 5. نظريات القيادة المرتبطة بالنظرية النيوكارزمية وأوجه المقارنة بينها:

قامت النظرية النيوكارزمية كغيرها من النظريات على أطر نظرية سابقة لتعالج مجموعة من الجوانب السلبية أو قصور كما في النظريات السابقة، ولكن من خلال دراسة النظرية تبين أن هناك ثلاث نظريات شديدة الصلة بالنظرية النيوكارزمية وهي: التحويلية، الكاريزمية، الأخلاقية وفيما يلي عرض أوجه التشابه والاختلاف بينهم.

##### - النظرية النيوكارزمية والتحويلية:

تضع النظرية التحويلية في الاعتبار الحاجة الإنسانية للرسالة السامية كأساس في القيادة، فإن هذا الاعتبار موجود في النظرية النيوكارزمية حيث يستوحي القائد قيم واعتقادات التابعين ما يشحن به الرؤية المشتركة الدافعة، وهذه هي نقطة الالتقاء بين النظرية النيوكارزمية والتحويلية، وهذا ما يجعل النيوكارزمية أكثر مناسبة لطبيعة القيادة وتعريفها السابق المتعلق بالأداء وتحقيق الأهداف، ولكن على الرغم من اشتراك القيادتين في صفات التغيير والتحول الجذري إلا أنهما يفترقان في البعد الأخلاقي مرة أخرى. (Angawi,2013)

حيث أنه عند معالجة الاختلافات بين النموذج القيادي الكاريزما تي الجديد والنموذج القيادي التحويلي، يتعامل كلا النموذجين مع الاحتياجات العليا للبشر في عملية التحول، والتي تشمل الحاجة إلى تحقيق الذات على شكل مهمة وهدف يعالجها القائد (Conger,Kanungo,1998), (Burns,1979).

وركز بحث (Kouzes,Posner,2007) على الاختلافات بين النموذجين القياديين التحويلي والكاريزماتي الجديد، وجد الباحثون أن كلاهما متشابهان جدًا في متغيراتها وتأثيرهما على الأداء الذاتي للمتابعين مثل الرضا والتحفيز، بينما يركز القيادي التحويلي على تأثير سلوك القائد المتصور على المرؤوسين، وقدم النموذج القيادي الكاريزماتي الجديد نظرية أكثر تركيزًا على القائد، ومع ذلك، تشير النتائج إلى اختلاف إضافي متعلق بالبعد الأخلاقي؛ وهذا ينعكس في عملية تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. في حين أظهر القادة الكاريزماتيون الجديون درجات أعلى من الإيثار لدرجة تحمل المخاطر الشخصية، أظهر القائد التحويلي درجة متغيرة من الإيثار تجاه عناصر فردية في السياق، مما يسمح للسياق بالتأثير على سلوكه مقابل تحقيق الهدف الرئيسي. لا يزال هذا التأثير السياقي ضمن قواعد السلوك الأخلاقي والمقبولة.

ويتفق كلا من (Waldman & Javidan, 2009) على أن هذا الاختلاف في التوجه الإيثاري والأناني بدرجات مختلفة يمكن أن يظهر لدى قائد واحد ويمكن أن يكون كلاهما كاريزماتيين، كما يرون أن السلوك يتغير حسب العامل السياقي ومتغيراته، وأيد كونجر وكانونغو هذه الرؤية في دراستهما عام 1998، وفي وقت لاحق أكد (Mendonca, Kanungo,2007) أن القيادة الفعالة يجب أن تأتي من قاعدة قوة مؤسسية إيثارية، إن الدرجات الأقل من الإيثار لا تتعارض مع العمل من قاعدة قوة اجتماعية، ولكنها تعني أن القائد أكثر مرونة في تحقيق الرؤية التنظيمية والتكيف مع احتياجات مؤسسته الخاصة، باختصار، يرتبط الإيثار بشكل متناسب مع الفعالية ويجب على القائد الموازنة بينهما للوصول إلى التوازن في الاستجابة للمتغيرات السياقية.

كما يشير (Mendonca, Kanungo,2007) إلى أساليب القيادة المعاملاتية، والتحويلية في التعامل مع قضية التأثير من خلال ربطها بتوجه القائد الإيثاري/ الأناني، في الأسلوب المعاملاتي، يضمن القادة امتثال الأتباع باستخدام المكافآت والعقوبات، ينصب التركيز على احتياجات القائد ومصالحه أو أهدافه، هذا له عمر قصير يؤدي إلى شعور بالتهرب من قبل الأتباع بسبب انخفاض مستويات الثقة والإحباط بسبب عدم وجود تواصل صادق بين القائد وأتباعه. كما أنه يستنفد موارد المؤسسة حيث يحاول القائد الحفاظ على الوضع الراهن وتجنب المخاطر وعدم اليقين المتأصل في الابتكار والتغيير.

ومن هنا تشير الباحثة أنه من المهم ملاحظة هنا أن نظرية الكاريزمية الجديدة يُنظر إليها على أنها شكل من أشكال القيادة التحويلية من قبل العديد من الباحثين، ولكنها تتضمن عنصر التوجه الأخلاقي والقيمي الذي يميزها في الأصل، حيث ركزت نظرية القيادة الكاريزمية الجديدة التي طورها (Conger, Kanungo)، وفي وقت لاحق (Mendonca) على مجموعة من الأدوار السلوكية التي ينسبها الأتباع في السابق.

#### - النظرية النيوكاريزمية والكاريزمية:

تم إجراء معظم الأبحاث حول الكاريزما كأسلوب قيادة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال (House, Rebert, 2004) وتبع آخرون خطواتهم في شرح وبحث تأثير الكاريزما على الأتباع. وصفها البعض بالكاريزمية الجديدة دون محاولة تحديد معناها وتمييزها بوضوح عن نظريتها الكاريزماتية السابقة مما يزيد من الالتباس، هناك تداخل بين نظرية القيادة الكاريزمية الجديدة والنظريات الكاريزمية ما قبل الكاريزمية الجديدة - حيث كان التمييز غير واضح، إلى أن قدم كونجر وكانونجو مساهمتهما الأخيرة في كتابهما "القيادة الكاريزماتية في المنظمات" (Conger, Kanungo, 1998).

ولم يكن هناك أي إشارة إلى القيادة الكاريزماتية الجديدة كمفهوم منفصل ومستقل عن الكاريزماتية، وتعتبر النيوكاريزمية كنموذج مميز عن الجزء الأكبر السابق من الأبحاث، بالطريقة التي نعرفها بها اليوم، حتى مع ذلك أطلق كونجر وكانونجو عليها اسم القيادة الكاريزماتية، ولم يطلقوا عليها اسم "الكاريزماتية الجديدة" إلا بعد أن كتب كانونجو وميندونكا كتابهما في عام 2007 (Mendonca, Kanungo, 2007) "القيادة الأخلاقية"، يعبر كتابهم حقًا عن الكاريزماتية الجديدة التي تشمل النموذج النيوكاريزمي الجديد.

## 6. مراحل وأدوار النظرية الكاريزمية (Conger, Kanungo, 1998)

• **المرحلة الأولى:** تقييم الوضع الراهن: حيث تنص العملية على تقييم البيئة والموارد والقيود واحتياجات المتابعين لتظهر النتائج الفردية التالية: فيما يتعلق بالقيادة الاحترام للقيادة - الثقة بالقيادة - الرضا عن القيادة، وفيما يتعلق بالمهمة: تماسك مجموعة العمل - أداء مهمة عالي - مستوى عال من التفويض.

• **المرحلة الثانية:** صياغة وأسلمة أهداف المنظمة حيث تنص العملية على صياغة رؤية ملهمة تتعارض بشكل كبير مع الوضع الراهن ولكن ضمن نطاق القبول لتظهر النتائج على مستوى المنظمة أو المجموعة: تماسك داخلي مرتفع - صراع داخلي منخفض - تطابق قيمة عالية - إجماع كبير.

• **المرحلة الثالثة:** وسائل تحقيق الأهداف حيث تنص العملية من خلال القدوة الشخصية؛ المخاطرة؛ والممارسات المضادة للثقافة وتمكين وإدارة الانطباعات، يوصل القائد الأهداف ويوضح الوسائل لتحقيقها، ويبني ثقة المتابعين، ويحفز المتابعين.

لذلك فإن فكرة الكاريزما كهدية أو ظاهرة خارقة للطبيعة، بحيث يستطيع القادة التأثير على الأتباع، ليست هي نطاق نموذج القيادة الكاريزمية الجديدة، الكاريزما في حد ذاتها قشرة فارغة ولا تضيف قيمة إلى فكرة القيادة الفعالة، ولقد أكدت (Angawi, 2020) في دراسة لها أنها اكتشفت حالات كان فيها القادة يتمتعون بكاريزما وتأثير ملحوظين ولكنهم يفتقدون إلى الدرجة الكاملة من الإيثار التي تربطهم بالقيادة الكاريزمية الجديدة حيث الأخلاق عنصر لا يتجزأ من النظرية النيوكاريزمية، حيث يحكم البعد الأخلاقي سلوك القائد ويحدد موقفه قبل أي قرار قيادة يتخذه.

من خلال ما سبق تشير الباحثة أن الاختلاف بين مراحل وأدوار النظرية الكاريزمية ومراحل وأدوار النظرية النيوكاريزمية حيث أنه من خلال القدوة القيادية، شيئاً فشيئاً يصل الأتباع إلى الاعتقاد بقيمة الرؤية المشتركة وأثرها الإيجابي وما ستجلبه من مكافآت على جميع المستويات، فالرؤية في النيوكاريزمية ليست وحياً سماوياً أو نصاً كتابياً لا حيلة للأتباع إلا باتباعه والسعي خلفه كما في القيادة

الكاريزمية المسبقة التي تقدر على الأشخاص، إنما الرؤية التي نتحدث عنها في النيوكاريزمية هي نتاج ورش عمل مشتركة ومباحثات طويلة حول التقييم الذي سبق في المرحلة الأولى وأين تريد المنظمة أن تتجه ولماذا؟ الرؤية المشتركة تعبر عن أحلام وطموحات استراتيجية ذات قيمة ومعنى للجميع، وفي نفس الوقت تمثل تحدٍ لقدراتهم العملية والنفسية.

## 7. النظرية النيوكاريزمية والنظرية الأخلاقية:

وجدت العديد من الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم طرقًا لاستغلال الأخلاق بطرق غير أخلاقية ضمنية إلى حد كبير، بالنسبة للجمهور، وربما حتى بالنسبة للعديد من القادة المتوسطين والتنفيذيين في هذه المنظمات، فإن الحدود غير واضحة وغير محددة، وهذا يعطي شعورًا بالمصوغية الزائفة لهوية القيادة، بينما في الواقع هناك انتهاكات واضحة للمعايير الأخلاقية والقيمية للأخلاق، علاوة على ذلك، قد يشعر المتابعون بأنهم قيمون ومحط اهتمام، بينما يستغلهم المديرون التنفيذيون في الإدارة العليا بشكل أكبر لمضاعفة أو مضاعفة أرباحهم المالية ثلاث مرات، يعامل الأفراد في المؤسسات الكبيرة على أنهم سلع مقابل الامتثال، إنهم المعاملة في فقاعة أخلاقية وهمية يتم الترويج لها من قبل الثقافة التنظيمية ويكافئها النظام، لكن هل تُمارس الأخلاق على مستوى تنظيمي استراتيجي أعلى، أم أنها تُدعى فقط بتنفيذها؟ هل تهتم المنظمات حقًا بالرؤية والرسالة المكتوبة التي تدعي أنها تريد تحقيقها؟ هل هذه هي القيم التي يقدمونها إلى أصحاب المصلحة وسوق المستهلكين أم القيم التي يقدمونها للأجيال القادمة التي سترث هذا؟ هذه هي الأسئلة التي قد لا تتمكن أنت كقائد في الهرم الإداري من الإجابة عليها أبدًا؛ لذلك يزداد الأمر تعقيدًا عندما تدخل المنظمات في عالم من النهايات المجهولة عند التعامل مع العملاء الحكوميين في جميع أنحاء العالم، حيث يبدأ الموقف الأخلاقي في المتاجرة وتبريره عندما يحل الجشع محل الضمير لقد حان الوقت لدعوة القادة الكاريزماتيين الجدد إلى تنفيذ السلوكيات الأخلاقية والقيمية بطريقة شفافة وحقيقية وهادفة (Angawi, 2020).

من المهم هنا فهم كيفية اتخاذ القادة للقرارات بناءً على توجهاتهم. بمعنى توجهاتهم، هل يرون الحياة كفرصة لتحقيق مكاسب شخصية؟ أم أنهم يرونها كفرص لإفادة الصالح العام للجميع؟ بين هذين النهجين، هناك طيف من الألوان يؤثر على قواعدهم الأخلاقية وأخلاقياتهم.

ويتم تعريف الأخلاق بأنها "المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الشخص أو إدارة نشاط معين" "لا يمكن تحقيق معايير أخلاقيات العمل في أي مؤسسة بدون الالتزام المستمر والتنفيذ والقوة من القيادة". (Krishnan,2000)

ويتفق ميندونكا وكانونجو مع هذا التعريف ويشرحان أن القادة الأخلاقيين يميزون بين الأفعال الصحيحة، والأفعال الخاطئة عند اتخاذ القرارات، وبالتالي يؤثر البعد الأخلاقي على كيفية اتخاذ القادة للقرارات والتصرف بناءً على سياقهم. يستخدم المؤلفان مصطلح "الإيثار". يُعرّف الإيثار بأنه الاهتمام غير الأناني برفاه الآخرين، يحدد ميندونكا وكانونجو الإيثار بأنه "بناء سلوكي" وليس مجرد نية، حيث يشمل ذلك النوايا والأفعال، حيث يسعى القائد إلى وضع الآخرين قبل نفسه ويعمل على أساس ذلك. يعمل هذا البناء السلوكي الأخلاقي على تسهيل عملية صنع القرار وتوجيهها وهو جزء لا يتجزأ من الأدوار السلوكية للقائد خلال العملية. (Mendonca,Kanungo,2007)

في دراسة حول البعد الأخلاقي للقيادة في إطار متعلق بالسلطة، حدد الباحثون نوعين من القيادة الكاريزماتية فيما يتعلق باستخدام السلطة وتأثيرها على نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ: (1) القيادة الكاريزماتية الشخصية، و(2) القيادة الكاريزماتية الاجتماعية. (Waldman & Javidan, 2009)

وتعالج في جوهرها هذا التمييز طبيعة دافع القوة لدى القائد أو مدى رغبة الفرد في التأثير على الآخرين أو البيئة، ويتعامل الأخير مع مدى امتلاك الفرد لتوجه قوي نحو المسؤولية والمعتقدات والقيم التي تعكس معايير أخلاقية عالية، والتزاماً بفعل الشيء الصحيح، والاهتمام بالآخرين في حالة القيادة الكاريزماتية الاجتماعية، فهي أكثر تحكماً ذاتياً أو مقيدة وموجهة نحو تحقيق الأهداف والغايات لتحسين الكيان الجماعي، وليس من أجل المنفعة الشخصية، في المقابل تستخدم القيادة الكاريزماتية الشخصية القوة إلى حد كبير لتحقيق مكاسب شخصية وتكون إلى حد ما استغلالية أو تلاعبية بالآخرين، بالإضافة إلى كونها نرجسية في طبيعتها، وأوضح الباحثون في الدراسة أنه لفهم مثل هذه الظواهر، نحتاج إلى تحديد سلوك القائد الكاريزماتي الشخصي بعناية مقارنة بسلوك القائد الكاريزماتي الاجتماعي، قد يكون هناك تواصل أكبر بين النوعين، وبالتالي فإن التمييز بين القيادة الكاريزماتية

الشخصية / الاجتماعية قد يكون مسألة درجة، وقد يظهر القادة الفعليون علامات على كليهما في طبيعتهم، وهذا يؤكد ما كان ميندونكا وكانونجو ينقلا عن القاعدة القوة الشخصية والمؤسسية.

(Mendonca, Kanungo,2007)

في وقت سابق من دراساتهم، نقل كل من كونجر وكانونجو أنه "لا توجد أنواع 'نقية'". كما ذكروا: "تشير ملاحظات القادة في المنظمات إلى أن سلوكهم يعكس درجات متفاوتة من الأشكال السلبية والإيجابية للقيادة الكاريزمية". (Conger,Kanungo,1998)

يوافق والدمان وجافيدان على أن هذا التباين في التوجه الإيثاري والأناني بدرجات متفاوتة يمكن أن يظهر في قائد واحد ويمكن أن يكون كلاهما كاريزماتيين، كما أنهم يرون السلوك يتغير، اعتمادًا على عامل السياق ومتغيراته. في الواقع، قد يكون من الضروري والصحي أن يكون لدى القادة درجة من الأنانية، وهو ما يساهم في بقائهم وثقتهم بأنفسهم. التخلي عن احتياجاتهم الخاصة، وضمان الحفاظ على التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. ومع ذلك، أكد ميندونكا وكانونجو لاحقًا في دراستهما أن القيادة الفعالة يجب أن تأتي من قاعدة قوة مؤسسية إيثارية (Mendonca, Kanungo,2007).

يعتقد شكيل وآخرون أن القيادة الأخلاقية تختار أسلوبًا يعتمد على السياق، كما قدموا تحليلًا معمقًا لما يشار إليه بنظريات القيادة الأخلاقية الكلاسيكية والمعاصرة مع تحول التركيز من إدارة القواعد إلى توجيه الآخرين لمتابعة القواعد. ومع ذلك في رأيهم كلاهما غير كافيين في تركيزهما على أخلاقيات القائد الشخصية، وذكروا أن النماذج السابقة تقتصر إلى تعريفات لأصحاب المصلحة، والنظر في التفويض، والملاءمة المعيارية، وتعريف الدور ودور التوضيح، والاستدامة البيئية، كما أكدوا على الحاجة إلى أن يمتلك القادة المعرفة التي تمكنهم من القيادة بفعالية والتكيف المستمر مع البيئات المتغيرة (Shakeel,2020).

وترى الباحثة أن التوجه الأخلاقي نحو الإيثار والأنانية ليس ثابتًا، بل هو بالأحرى قابل للتكيف مع السياق والثقافة أو الزاوية التي نرى من خلالها القضايا الناشئة. لذلك يجب على القادة تجنب إصدار الأحكام وتقييد أنفسهم أو قادتهم في إطار معين، يجب على كل قائد فردي أن يعود إلى

كيانه الخاص ويسأل نفسه عن يريد أن يكون في كل موقف فريد، وكيفية التفكير في أن يكون إيجابياً، ولكن يحقق التوازن لابد من الحفاظ على نفسه، وفي الوقت نفسه بذل كل ما في وسعه لتمكين الآخرين من التعبير عن آرائهم والاستفادة من وجهات نظرهم.

## 8. القيادة النيوكارزمية في المؤسسات التعليمية:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة والتي شملت (15) مديراً بمحافظة الوسطى، والتي جاءت نتائجها بنسبة (80%)، موضحة بأنه لا يوجد وعي وفهم عميق لمهارات القيادة النيوكارزمية، وكيفية ترجمتها في البيئة المدرسية، وذكر بعض مديري المدارس إلى وجود قصور تدريبي لهذه الأنواع من القيادات الحديثة التي تخدم بيئة التعليم. كما تمت الإشارة إلى المهارات القيادة النيوكارزمية الواردة في كتاب (Neocharismatic Leadership)، من أهمها تقييم البيئة، والبحث عن الفرص، وتكوين الرؤية المشتركة، وخلق طرق تحقيق الرؤية.

بالإضافة إلى ذلك تساعد على تنمية قدراتهم علي اكتشاف وتطوير قدرات المعلمين والمتعلمين وفرق العمل في المؤسسة التعليمية، حيث تساعد أبعاد ومهارات القيادة النيوكارزمية مديري المدارس على تحقيق أهداف عملية التعلم وممارسة الإدارة بمتطلباتها وأبعادها بشكل فعال وإيجابي، وخلق فرق عمل مبدعة ومبتكرة في الإدارة التربوية والمدرسية بشكل يساعد على التوظيف الأمثل للقدرات وحسن توظيف واستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة واكتشاف الطاقات والملكات القيادة والمبدعة لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال اتباع نموذج القيادة النيوكارزمية والذي يعد نهجاً جديداً في مجال القيادة التعليمية يركز على تعزيز التفاعل والتعاون بين القادة وأفراد الفريق التعليمي، والتأكيد على مبادئ القيادة المشتركة، والتمكين، والتأثير. والعمل على تحقيق رؤية تعليمية ملهمة وتحفيز أفراد الفريق التعليمي للعمل بجد لتحقيق الأهداف الموضوعة، فالقيادة الكاريزمية والملهمة والتحويلية و القيادة التغييرية والتبادلية والقيادة الأخلاقية المبدعة والتي تتوافق مع القيادة النيوكارزمية في أهدافها وأبعادها في وجود رؤية واضحة من خلال البحث عن الفرص وتقييم للبيئية المحيطة والعمل علي تبني استراتيجيات مناسبة لتحقيقها، والتحفيز والإلهام والعدالة والمساءلة والنزاهة والعمل على خلق شراكات إيجابية وتواصل فعال وزيادة الدافعية والروح المعنوية الإيجابية لدى المعلمين واستشراف للمستقبل،

والاستدامة بمجالاتها المختلفة، تمكن القيادة الإدارية من تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية لعملية التعليم والتعلم في ظل مستجدات ومتطلبات العصر الحالي، والقيادة النيوكارزمية كنوع من أنواع القيادة الحديثة يمكن أن تمكن المديرين من الإدارة بشكل فعال من خلال:

#### - تحقيق التوازن بين جوانب العملية الإدارية المختلفة:

فالقيادة الناجحة تقوم بدور أساسي في الإدارة، كما أنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وإيجاد الفاعلية للإدارة لمساعدتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا تعد القيادة أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة وهي الإنتاجية بكفاءة وفعالية. " (نواف العتيبي، 2008)

- **التأثير الإيجابي: التأثير والإلهام والتحفيز:** يجب أن يكون لدى المديرين القدرة على تحفيز وإلهام أفراد الفريق التعليمي للعمل بجدية نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة، فالتأثير من عناصر وسمات القيادة الملهمة، والتأثير هو قدرة القائد على التأثير الإيجابي على التابعين له، من أجل الوصول بهم لتحقيق الأهداف المأمولة، ولا يمكن أن يتحقق هذا التأثير ما لم يكن القائد قادراً على تسويق ما يريده. (فوزي، 2007)

- **تمكين اتخاذ القرار وبناء الثقة: بناء الثقة:** يجب أن يمنح المديرين السلطة والمسؤولية لأفراد الفريق التعليمي لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة في سياق التعليم. يمكن للقادة بناء ثقة أفراد الفريق التعليمي من خلال تشجيع الشفافية والتواصل الفعال فالثقة التنظيمية إيمان الفرد بقدرات الفرد الآخر وإمكانياته واستعداداته والتعاون معه بأمانة وصدق بدون وجود إشراف أو رقابة خارجية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة من المعلمات على فقرات استبانة الثقة التنظيمية التي تتمثل في: فرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية، والقيم التنظيمية (درادكة، المطيري، 2016).

وترى الباحثة أنه يمكن الاستفادة من القيادة النيوكارزمية من خلال تحقيق القيادة المشتركة، والتي تتحقق من خلال:

- تعزيز الشراكة: يمكن للمديرين تشجيع الشراكة والتعاون بين جميع أفراد الفريق التعليمي، بما في ذلك المعلمين والموظفين الإداريين والطلاب وأولياء الأمور.
- تحفيز المشاركة: يجب أن يكون لدى المديرين رؤية واضحة حول كيفية جذب وتشجيع المشاركة الفعالة من قبل أفراد الفريق التعليمي.
- تعزيز الاستقلالية: يتيح هذا النموذج للأفراد الفرصة للعمل بشكل مستقل وتطوير مبادراتهم الخاصة لتحسين الأداء التعليمي.
- تحقيق التغيير: يتيح هذا النموذج للمديرين وأفراد الفريق التعليمي تحقيق تغيير إيجابي ومستدام في بيئة التعلم من خلال الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.

#### د. تعقيب على نظريات القيادة:

تختلف الأساليب الأساسية للنمط القيادي في بعض الأحيان من نظرية إلى أخرى، كما أنها تختلف في نفس النظرية في نسختها القديمة والحديثة، وهذا يتضح جلياً في النظريات الحديثة للقيادة بصفة عامة، حيث نلاحظ أن ما جاء به غرينليف في القيادة الخادمة، وما جاء به ماكس ويبر في القيادة الكارزمية، وما جاء به بيرنر في القيادة التبادلية والتغيرية (كأساس تنظيري)، قد تم فهمه وتعديله من طرف رواد هذه النظريات بطرق مختلفة، فمجهودات (سيبرز، لوب، روسل، ستون، وغيرهم حول القيادة الخادمة، ومجهودات (هاوس، كونجر، كانوجو، شامير، آرثر وغيرهم) حول القيادة الكارزمية، ومجهودات (باس، أفوليو، ليثورد، سيرجيو فاني، تيشي، ديفانا، بينيسونانوس وغيرهم) حول القيادة التغيرية والتبادلية، لا تعبر إلا عن وجهات نظرهم العلمية، كذلك النظرية النيوكارزمية نجد أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثلاث نظريات وهي النظرية الأخلاقية والكارزمية وتمثل امتداداً للنظرية التحويلية وفقاً لما جاءت به (عناوي).

لذلك نجد تشابك وترابط بين العديد من النظريات سواء في تحديد صفات وسمات ومظاهر القيادة وكذلك في مراحل كل واحدة فيها:

لقد أشار كيرت ليفن أنه "لا يوجد شيء جيد للتطبيق أحسن من نظرية جيدة" حيث يتضح من خلال هذا القول ومن تحليل النظريات الحديثة المختلفة، أنها كانت انطلاقاً من أسس نظرية واضحة، والتي تكون غالباً على شكل مؤلف أو عدة مؤلفات، لكن المؤلفات وحدها لا تكفي لتطوير نظرية من النظريات، بل لابد من وضع نماذج ومقاييس تعبر عن حقيقة عن النظرية وتساهم في نقل الافتراضات إلى حقائق وهذا يتضح جلياً من خلال أعمال: لوب، كونجر وكانجو، باس وأفوليو وليثورد وعنقاوي في نظريات القيادة الخادمة، القيادة الكارزمية، القيادة التغييرية والتبادلية، القيادة النيوكارزمية، على الترتيب حيث فتح هؤلاء الباحثون مجالاً واسعاً أمام هذه النظريات للتحقيق الإمبريقي وتقوية الأدب النظري على حد سواء.

هناك تضارب واضح في الآراء فيما يخص إسهامات العلماء حول نظرية القيادة التغييرية والتبادلية، وهذا ربما يرجع إلى اختلاف زاوية النظر بين المجال التنظيمي والتربوي الذي ينتمون إليه- في دراسة القيادة على وجه عام، وهذا دفع العلماء إلى البحث عن نظرية أكثر شمولاً فكانت النظرية النيوكارزمية، والتي قامت على النظرية التحويلية، كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظرية الكاريزمية والنظرية الأخلاقية.

إن جهود عنقاوي في تأسيس النظام الجديد للقيادة قام على أساس التطور السريع في نظرية القيادة التغييرية حيث تمكن العلماء والباحثين من وضع أساس نظري على أفكار بيرنز، وذلك من خلال نماذج ومقاييس واضحة، واستطاعت عنقاوي من خلال تلك الدراسات من وضع نموذج للقيادة النيوكارزمية، ومقياس لها أيضاً استخدمته الباحثة في دراستها.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

نتناول الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة النيوكارزمية والدراسات المرتبطة بأنواع القيادة المرتبطة بالقيادة النيوكارزمية، مثل القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية، والقيادة الأخلاقية، ولقد ظهر من خلال تناول الدراسات السابقة وجود اختلاف جوهري بين القيادة النيوكارزمية، والقيادات الأخرى.

جاءت دراسة العتيبي(2008) بهدف التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، وكذلك التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، الحالة الاجتماعية)، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية، أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

كما هدفت دراسة أبو رومي (2010) إلى معرفة مدى توافر عناصر القيادة التحويلية بين قادة منظمات المجتمع المدني في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أهم مظاهر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن متوافرة بصورة إيجابية هي: الشخصية الكاريزمية، والدافعية، والإلهام، والتشجيع الإبداعي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن غالبية عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن

تمحورت حول قيمة العمل وثقافة التجديد والتغيير ومساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وحرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وهذا من شأنه أن يسهم في تطوير عمل المنظمة.

استهدفت دراسة عابدين وشعيبات (2012) إلى التعرف على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية في محافظة القدس بفلسطين،، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدراها المعلمون مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب جنس المعلم، ولصالح الذكور، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، والمديرية التي يتبعها المدير.

وتكررت دراسة العرايضة (2012) التي هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي جاء متوسطاً، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية.

حيث تطرقت دراسة العتيبي (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس كانت مرتفعة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير الخبرة.

وجاءت دراسة ماهر (2017) التي هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الكاريزمية على المشاركة النفسية للموظفين، واعتمد تصميم الاستبانة على نموذج (Conger & Kanungo) لقياس سلوك القيادة الكاريزمية، واعتد الباحث على المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن القيادة الكاريزمية ترتبط ارتباط إيجابيا بالمشاركة النفسية للموظف، وتم العثور على علاقة تنبؤية كبيرة بين أسلوب القيادة الكاريزمية والمشاركة النفسية للموظف، وأن المديرين ذوي الحساسية العالية لاحتياجات الأعضاء لديهم تأثير فعال على تحسين المشاركة النفسية للموظف.

كما أكدت دراسة مؤمن (2017) والتي استهدفت التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للقياس، وتم تطبيق الاستبانة على عدد من الموظفين، وتوصلت إلى أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) لها دور كبير على جودة حياة العمل والتمثلة في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) في القطاع محل الدراسة

كما أكدت دراسة المبيض (2000) إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادة الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت النتائج عدم توافر بعددين من أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وهما: تحمل المخاطر، التأكيد الأيدلوجي للقائد، كما أظهرت النتائج توافر ستة أبعاد للقيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وهم: توقعات القائد، القيادة المثالية، القيادة الشخصية، القيادة الديناميكية، تأكيد القائد على الشخصية الجماعية، السلوكيات المدعمة للقائد، كذلك وجود أثر إيجابي للقيادة الكاريزمية على تماسك الجماعة والرضا الوظيفي.

دراسة بالكوندي وكيلدوف ووهاريسون (Balkundi, Kilduff and Harrison, 2011) هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص القائد الكاريزمي وعلاقة ذلك في أداء المرؤوسين واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد بينت النتائج أن مستوى تقدير أفراد الدراسة

لخصائص القائد الكاريزمي كان متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة جوهرية بين فعالية هؤلاء العاملين وخصائص المدير الكاريزمية مثل: الانضباط والمتابعة، وتقبل الرأي، والمرونة في التعامل، والمديح والدعم، وعدم وجود فروق جوهرية في مستوى هذه التقديرات تبعاً لمتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة.

دراسة هوانغ ولين (Huange and Lin,2014) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات الشخصية الكاريزماتية للمعلم وتأثير في فعاليته في التدريس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى تقديرات أفراد العينة لمؤشرات الشخصية الكاريزمية كان بمستوى مرتفع بشكل عام، كما بينت هذه النتائج وجود أربعة مؤشرات للشخصية الكاريزماتية للمعلم وهي : المعرفة، الصفات الشخصية، الأساليب، روح الدعابة، ومن جهة أخرى أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في مستوى هذه المؤشرات ومتغيرات: الجنس والتخصص، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة.

دراسة غولدرينغ وآخرون (Goldring et al.,2015) بهدف الكشف عن مدى تقارب تقويم مدراء المدارس والمعلمين وتباعدهم من خصائص الشخصية الكاريزمية لكل منهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أهم الخصائص القيادية لمدير المدرسة كما حددها المعلمون كانت على الترتيب: التوجيه والتوعية، والمتابعة الحديثة للمرؤوسين، والمرونة في التعامل، والدعم المادي والمعنوي، بينما كانت خصائص المعلم الكاريزمي كما حددها المدير على الترتيب : التعاون، المشاركة، الانضباط، ومتابعة الطلاب، والانصياع للأنظمة، ومن جهة أخرى بينت النتائج أن مستوى هذه الخصائص للشخصية الكاريزمية كان متوسطاً بشكل إجمالي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات أفراد الدراسة لخصائص الشخصية الكاريزمية تبعاً لمتغيرات العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص.

وجاءت دراسة أوكفستك (OqvistK 2016) التي هدفت إلى التأكيد على أن المعلم القائد يلعب دوراً هاماً وأساسياً في تعزيز الدافعية للتعلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة

للدراسة، وتشير النتائج إلى أن لديه تأثيرًا إيجابيًا وسلبيًا على دافعية الطلاب وأدائهم. كما توضح النتائج أن تقدم المعلم القائد في تطوير مهاراته يؤثر بشكل كبير على مستوى الدافعية والأداء لديهم، بالإضافة إلى ذلك، يُظهر المعلم الذي حصل على درجة عالية كقائد مميز، وفعال في ملفاته يتميز بقدرته على خلق بيئة داعمة، وحافزة للتأبع.

ثم أكدت دراسة الخالدي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الأقسام في الجامعة المستنصرية، الفروق في القيادة الكارزمية لدى رؤساء ومقرري الأقسام في الجامعة المستنصرية على وفق متغير التخصص (علمي - إنساني)، واستخدمت الباحثة مقياس كونجر كانونجو للقيادة الكارزمية، وتم تطبيق الدراسة على عدد من رؤساء ومقرري الأقسام في الجامعة المستنصرية، وكان من نتائج الدراسة أن القيادات التربوية بشكل عام لا تمتلك سمة الكاريزما، وعلى وفق نظرية القيادة الكاريزمية والتي تربط سلوكيات القائد وتأثيراته على المرؤوسين من خلال مفاهيم الذات، فوفقا لها أن سلوكيات القائد تنشط مفاهيم الذات والتي بدورها تؤثر على آليات التحفيز الأخرى، كما توصلت النتائج أن سمة القيادة الكاريزمية تظهر في التخصصات العلمية أكثر من التخصصات الأدبية، وأن قليل من القادة هم الذين يجمعون بين عنصر المحبة والطاعة من قبل الآخرين.

بعدها جاءت دراسة حمزة (2022) التي تهدف إلى استكشاف مدى تطبيق مديري المدارس للقيادة الكاريزمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء، ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة تضم 45 فقرة قسّمت على سبع جوانب في القائد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الكاريزمية لدى مديري المدارس في محافظة البلقاء، من وجهة نظر المعلمين، وكانت عالية في جميع المجالات وفي الاستبانة بشكل عام. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  بسبب طبيعة المتغيرات، فيما يتعلق بالجنس والمؤهلات العلمية. ومع ذلك، هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(a=0.05)$  بين أولئك ذوي الخبرات التعليمية لأكثر من 10 سنوات في تقديراتهم لإجمالي درجات المقياس، حيث يُعزى هذا إلى سنوات خبرتهم، وأوصت الدراسة بضرورة

تطوير تدريب المعلمين من جميع مستوى خبرات التدريس، خاصة ذوي الخبرات الأقل من 10 سنوات، وحاملي المؤهلات العلمية حول مفاهيم القيادة الكاريزمية.

وهدفت دراسة حسن (2022) الى مستوى القيادة الكاريزمية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، ومستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية وجهة نظر معاونيهم و العلاقة بين مستوى القيادة الكاريزمية ومستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الدراسات الارتباطية)، وأظهرت نتائج الدراسة على النحو التالي؛ ن مستوى القيادة الكاريزمية لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً 2. - إن مستوى إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً - وجود علاقة طردية بين مستوى القيادة الكاريزمية وإدارة الأداء.

كما جاءت دراسة نور، علي (2023) والتي هدفت إلى إظهار تأثير القيادة الكاريزمية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، لعينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، وأظهرت النتائج وجود درجة موافقة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على اهتمام القادة بالسلوكيات الكاريزمية في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحسين الأداء وبذل الجهود الإضافية في سبيل الإيفاء بالمسؤوليات المناطة بهم، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الكاريزماتية بأبعادها ورأس المال النفسي الإيجابي وأبعاده، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الكاريزماتية ومتغير رأس المال النفسي الإيجابي.

وأجرى فينغ (Feng,2011) دراسة هدفت إلى التعرف على التوجهات الأخلاقية لقادة المدارس في تايوان، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الأخلاقي الأكثر تكراراً لدى مدير المدرسة كان العدالة، كما أظهرت النتائج وجود تباين لدى مديري المدارس في التوجهات الأخلاقية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

حيث قام الباحثان تيرهان وكليك (Turhan& Celike,2011) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة

التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين خاصة فيما يتعلق اتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية وكما جاءت دراسة كوكلر (Coklar, 2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية، وذلك في وجود الثقة المدركة العاطفية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية للثقة العاطفية بين المشرف ومرؤوسيه في التأثير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

كما جاءت دراسة جابر وآخرون (2022) والتي هدفت إلى قياس دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الكوادر التدريسية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتزام المعلم، ولتحقيق ذلك تم بناء مقياس البحث بالاعتماد على بعديه القيادة الأخلاقية والأداء عن طريق بناء الاستبيان، والذي يتألف من (20) سؤال مقسم بالتساوي على كل بعد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقه على جميع معلمين مدارس قضاء العلم في محافظة صلاح الدين والتي مثلت مجتمع البحث، وخرجت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابيا على أداء الكوادر التدريسية، كما أنها تلعب دورا إيجابيا في تعزيز السلوكيات الأخلاقية لدى كوادرها التعليمية

حيث استهدفت دراسة حمادة (2022) دور الممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الحد من الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والحد من الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بديوان محافظة القاهرة.

وركزت دراسة مبروك، أسامة حسن (2022)، على فهم الأسس النظرية والفلسفية للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، وتحديد طبيعة الممارسات الإدارية في المدارس الثانوية العامة في

مصر، كما تهدف إلى معرفة واقع التجديد الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالنظر إلى قيادة أخلاقية، وتضمنت خطوات هذا البحث استطلاعاً مستتيراً لآراء عينة من المشاركين، بهدف تطوير رؤى جديدة حول التجديد الإداري لمديري المدارس، بالاستناد إلى قيادة أخلاقية، وتبنى هذا البحث منهجاً وصفيّاً يتضمّن جمع وتصنيف وتحليل بيانات كافية للاستطلاع، بهدف استخلاص نتائج وتوصيات حول الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجموعة تضم 185 فرداً من إجمالي 300 فرد يمثلون إدارة المدارس الثانوية العامة في محافظة المنيا. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الرئيسية من بينها: يلاحظ أن المديرين يتسمون بقبالية للتغيير داخل المدارس بشكل متوسط، وتظهر قدرة المديرين على حل المشكلات داخل المدارس بشكل متوسط، ويعبر المديرين عادة عن قصور روح المجازفة داخل المدارس بشكل كبير.

أشارت دراسة آلاسكاي (Aleksey,2010) في دراسة القيادة الكاريزمية الجديدة ومصير عمليات الاندماج والاستحواذ: كنموذج مؤسسي لقيادة الرئيس التنفيذي إلى أن الرؤساء التنفيذيون للشركات يواجهون مطالب ظرفية معقدة في كل مرحلة من مراحل عملية الاندماج، وتقدم الدراسة منظوراً مؤسسياً حول كيفية ترجمة أهداف ومتطلبات ما قبل الاندماج وما بعده إلى متطلبات دور القيادة للرئيس التنفيذي وتوضيح كيف تخدم الكاريزمية الجديدة الرئيس التنفيذي لهذه المتطلبات الوظيفية بشكل جيد، كما تجيب الدراسة على سبب أهمية صعود قيادة الرئيس التنفيذي الكاريزماتية الجديدة في سياق الاندماج، كما يساهم النموذج المقدم في الفهم المؤسسي لعملية الاندماج ومتطلباتها، ويحدد أشكال القيادة التنفيذية اللازمة لنجاح عمليات الاندماج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الملاحظة وجمع التقارير كأدوات للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة النيوكاريزمية لها دور كبير في نجاح دمج الشركات.

وقامت الباحثة عنقاوي بدراسة (Angawi,2012) التي هدفت إلى دراسة دور القيادة الجديدة الكاريزمية، للقيادة الفعالة في التعليم العالي، وقد تم استخدام نهج أو نموذج دراسة حالة نوعية مزدوجة شمل ثلاثة من قادة التعليم العالي في المملكة المتحدة وثلاثة أنواع من القرارات الاستراتيجية: الموقع وإعادة التنظيم، المدخلات على شكل مباني وأموال، الحدود. وقد تم استخدام طريقتين رئيسيتين في هذا

البحث: تحليل الوثائق والمقابلات شبه المنظمة، وقد كشف تحليل البيانات عن مجموعة من الأدوار السلوكية المتكررة وتم مقارنتها عبر الحالتين، كما أظهرت نتائج وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العديد من مؤسسات التعليم العالي (HE) حاليًا شهدت تحولًا في عملياتها وبرامجها استجابة للمطالب العالمية والمحلية، كما أن القادة في التعليم العالي يلعبون دورًا مهمًا في إدارة مثل هذه الضغوط الخارجية والداخلية للتغيير، ويعد قادة التعليم العالي أقل بحثًا مقارنة بالكم الهائل من الدراسات حول القيادة بشكل عام وركزت دراستها أيضًا على الأدوار السلوكية للقيادات في سياق صنع القرار الاستراتيجي، باستخدام نظرية الكاريزماتية الجديدة كإطار لتحليل الدراسة أن النموذج الكاريزماتي الجديد (NCM) وثيق الصلة بفهم القيادة الفعالة في التعليم العالي، علاوة على أن النموذج على بعد أخلاقي، يبدو أنه يؤثر على كيفية اتخاذ القادة للقرارات والتصرف وفقًا للسياق، كما أشارت النتائج أيضًا إلى أنه عندما يتصرف القادة وفقًا لمعايير NCM، فإنهم يكونون قادرين على التأثير على السياق الداخلي والخارجي، إلى جانب أنه يمكن دمج بعض أو كل الأدوار السلوكية في النموذج القيادي الكاريزماتي الجديد لتعزيز تأثيره على السياق وفعاليتيه في تحقيق الأهداف.

وجاءت دراسة نيبريت وآخرون (Neubert et al., 2019) مؤكدة حيث استهدفت معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي في المنظمة، حيث تم استكشاف طبيعة العلاقة بين طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكلا من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للعاملين، والتعرف على دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني للتابعين، وأن المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط يعدل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني للعاملين، كما تبين عدالة التعاملات تتوسط وتعديل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي.

كما خرجت دراسة ماير وآخرون (Walumbwa, et al., 2019) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والقيادة الأخلاقية بالمستويات الإشرافية على سلوكيات المواطنة

التنظيمية للعاملين في المنظمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية مباشرة بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، والإشرافية مع السلوكيات غير الأخلاقية للعاملين، كما وجدت علاقة إيجابية بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، والإشرافية مع سلوكيات المواطننة التنظيمية للعاملين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن معظم هذه الدراسات على قلتها لم تقدم نسقا واحدا من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها، فقد تناقضت في معطياتها من حيث توافر الشخصية القيادية ومظاهرها لدى الأفراد، فقد تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع، وبينت النتائج تفاوتاً فيما يتعلق بعلاقة هذه المظاهر بالمتغيرات الديموغرافية التي تمت معالجتها، كما لاحظت الباحثة أن مجال الشخصية النيوكارزمية والكاريزمية مجالاً خصباً، إذ أن اهتمام الباحثين بهذه الأنواع من الشخصية ما زال متواضعاً على الصعيدين العالمي والعربي، لذلك لابد من اهتمام الباحثين بتناول هذه الأنواع حتى يتمكن قادة الغد من القيادة الفعالة للمؤسسات العالمية.

### أوجه التشابه:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة في اعتمادها جميعاً على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة (نعيم حسن، 2022)، حمزة، 2022، مبروك، 2022، المبيض، 2000، ماهر، 2017، نور، علي، 2023، الخالدي، 2022، العيبي، 2008، House، 1992، Duttweiler، 2009، Serafin، 1992، OqvistK 2016، Degroot، 2000، كما ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة، حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات، كما اتفقت مع دراسة كلا من (Aleksey، 2010، Angawi، 2012)، في تناول القيادة النيوكارزمية كأحد متغيرات الدراسة.

## أوجه الاختلاف:

### 1. من حيث متغيرات البحث

تناولت هذه الدراسة القيادة النيوكارزمية، ويعتبر هذا المتغير من المتغيرات التي لم يتم تناولها في الدراسات الحديثة في سلطنة عُمان، طبقاً لما تم الاطلاع عليه من دراسات وأبحاث سابقة، كما أن الدراسات التي تناولته على مستوى العالم العربي قليلة جداً، كما أن الدراسات التي تناولت المتغير مثل (Angawi,2012، William D. Spangler1,2010)، تناولت الدراسة الأولى تأثير القيادة النيوكارزمية على دمج الشركات التجارية، والدراسة الثانية تناولت تأثير القيادة النيوكارزمية على قيادات التعليم الجامعي، لكن الباحثة تناولت تطبيق القيادة النيوكارزمية على مديري مدارس محافظتي الوسطى ومحافظه الشرقية.

### 2. من حيث التطبيق:

- **البيئة:** لقد طبقت الدراسة الحالية على البيئة العُمانية، أما الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة.

- **العينة:** طبقت الدراسات التي تناولت القيادة النيوكارزمية على عينة مختلفة فالدراسة الأولى طبقت على عينات من قيادات الشركات لإجراء عمليات الدمج بينهم، أما الدراسة الثانية فقد تم تطبيقها على عينة من القيادات الجامعية لمعرفة، أما عينة الدراسة الحالية هم مديرو ومديرات المدارس بمحافظة الشرقية والوسطى.

### 3. الهدف من الدراسة:

تمثل الهدف من الدراسة الأولى في تأثير القيادة النيوكارزمية على إجراء عمليات الدمج بين الشركات وقدرة القائد الكاريزمي الجديد على إجراء عمليات الدمج، أما الدراسة الثانية فكان الهدف منها دراسة دور القيادة الكاريزمية الجديدة في التعليم العالي، وتمثل الهدف من الدراسة الحالية في تحديد مدى ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظتي الشرقية والوسطى للقيادة النيوكارزمية.

#### 4. من حيث أدوات البحث:

الدراسات التي تناولت القيادة النيوكارزمية مثل دراسة (Aleksey 2010، Angawi,2012)، اختلفت معهم الباحثة في أدوات الدراسة حيث اعتمدت الدراستين على تحليل الوثائق والمقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة، أما الباحثة فقد اعتمدت على الاستبانة التي قامت بتطويرها.

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة وتفصيل الأدب النظري المتعلق في مجال الدراسة الحالية، والمنهجية البحثية المتبعة، كما استفادت من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (استبانة القيادة النيوكارزمية)، والاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة والمناسبة لتحليل البيانات الخاصة في الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير وتوضيح نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها وربط النتائج مع الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

الأساليب الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الإجراءات المستخدمة التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات اللازمة عن الدراسة، واصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وبناء أداة الدراسة، والإجراءات لتحديد صدقها وثباتها، للتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة وتحديد متغيراتها.

#### منهج الدراسة:

أتبعت الباحثة المنهج الوصفي والذي يركز على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويركز على تقديم وصف دقيق لها، سواء من حيث الجانب الكيفي أو الكمي، بهدف فهم مهارات القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان، (محمد، 2022) لوصف القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية شمال، والوسطى في سلطنة عُمان من وجه نظر المعلمين في ضوء المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي محافظتي شمال الشرقية والوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (5590) معلماً ومعلمة، منهم (1771) ذكور و(3819) إناث وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023) ويوضح الجدول (1) توزيع المعلمين على المحافظات التعليمية المختارة في سلطنة عُمان.

#### جدول 1

توزيع المعلمين على محافظتي الشرقية شمال والوسطى بسلطنة عُمان (2023/2022)

م	المحافظة	ذكر	أنثى	العدد الكلي
1	شمال الشرقية	403	736	1139
2	الوسطى	1368	3083	4451
3	المجموع	1771	3819	5590

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (265) معلما ومعلمة من العاملين بمدارس محافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بعد ذلك طبق عليهم مقياس (مهارات القيادة النيو كاريزمية) من تصميم الباحثة. والجدول (2) التالي يوضح تقسيم أفراد العينة

### الجدول 2

يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الفئات	
69.4	184	نكر	الجنس
30.6	81	انثى	
92.8	264	بكالوريوس	المؤهل العلمي للمعلمين
7.2	19	دراسات عليا	
56.2	149	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة للمعلمين
43.8	116	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	265	المجموع	

### أداة الدراسة:

أولاً: مقياس أبعاد القيادة النيو كاريزمية لدى مديري المدارس.

قامت الباحثة بتطوير مقياس أبعاد القيادة النيو كاريزمية لمديري المدارس من خلال الرجوع للدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد القيادة النيو كاريزمية، حيث لاحظت الباحثة شح في دراسة هذا النوع من القيادات، وبحسب وجه نظر الباحثة تكاد تكون أول دراسة بحثية تعتمد على المنهج الوصفي على مستوى البحوث القيادية حيث تطرقت الباحثة عادة العنقوي في كتاب (Angawi, 2012) لمجموعة من أبعاد القيادة النيو كاريزمية واتفقت الباحثة معها.

من خلال الاستعانة بتعريف القيادة النيو كاريزمية الذي تم عرضه بالكتاب في إعداد محاور المقياس والمحاور هي:

- المحور الأول: القيادة بالرؤية المثالية المتميزة. يتكون من (9) فقرات يقيس مدى ممارسة الإدارة

بالرؤية المثالية المتميزة لدى مديري المدارس الحكومية من جهة نظر المعلمين

- **المحور الثاني:** القيادة بالإيثار يتكون من (10) فقرات يقيس درجة ممارسة القيادة بالإيثار لدى مديري المدارس الحكومية من جهة نظر المعلمين.

- **المحور الثالث:** قيادة بالمرجعية الأخلاقية، يتكون من (13) فقرة تقيس مدى ممارسة القيادة بالمرجعية الأخلاقية.

### صدق الأداة:

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم حساب صدقها بطريقتين هُما: الصدق الظاهري الذي هو صدق المُحكّمين، وكذلك حساب صدق فقرات الاستبانة بحساب درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات بالمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب مستوى ارتباط مَحاور الأداة مع الدّرجة الكلية لها.

1. **الصدق الظاهري:** بعد الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة تم إعداد الأداة، وبعد الانتهاء تم عرضها على مجموعة من المحكّمين البالغ عددهم (10) محكّمين حاصلين على مؤهل الدراسات العليا بتخصصات القيادة التربوية جميعهم أساتذة في جامعات عمانية مختلفة، منها كلية التربية والعلوم بجامعة نزوى، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس، وكلية التربية والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية، وقد عادت الاستبانات المحكّمة جميعها، وأجمع المحكّمون على صدقها، وملائمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكّمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في حذف ثمان فقرات، وتعديل بعض الفقرات. حيث تم التعديل في ضوء ملاحظاتهم البسيطة من الناحية اللغوية وصياغة الفقرات.

2. **صدق البناء (الفقرات):** لاستخراج دلالات صدق البناء لمَحاور الدّراسة استخرجت مُعاملات ارتباط كل فقرة وارتباطها بالنمط أو البعد التي تنتمي إليه، وكل نمط أو بُعد والدّرجة الكُلية للمحور الذي ينتمي إليه، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدّراسة تكوّنت من (50) معلّمًا ومعلّمة، ويتضح ذلك من خلال تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من الدرجة على

الفقرة، والدرجة على المحور الذي تنتمي إليها من جهة، والدرجة على المقياس الكلي من جهة أخرى، أيضا تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجات على الأبعاد والدرجات على المقياس ويوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين الدرجة على الفقرة والدرجة على المحور والدرجة الكلية للمقياس ككل.

### جدول 3

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
0,68	0,77	17	0,70	0,86	1
0,55	0,71	18	0,86	0,83	2
0,66	0,71	19	0,86	0,84	3
0,65	0,75	20	0,74	0,89	4
0,73	0,67	21	0,74	0,89	5
0,68	0,79	22	0,74	0,85	6
0,68	0,73	23	0,73	0,86	7
0,72	0,78	24	0,75	0,88	8
0,75	0,82	25	0,78	0,88	9
0,71	0,81	26	0,74	0,89	10
0,73	0,82	27	0,95	0,75	11
0,70	0,80	28	0,50	0,67	12
0,72	0,80	29	0,51	0,68	13
0,72	0,80	30	0,72	0,75	14
0,64	0,70	31	0,66	0,80	15
<b>0,64</b>	<b>0,74</b>	<b>32</b>	<b>0,66</b>	<b>0,79</b>	<b>16</b>

نلاحظ من الجدول (3) إن جميع الفقرات من (1-32) كانت قيمة معامل الارتباط لديها أكبر من (0.40) حيث يبين الجدول أعلاه أن فقرات الدراسة لديها ارتباطاً قوياً مع الدرجات الكلية وأن قيم مصفوفة الارتباط كلها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى صدق الأداة من خلال الدلالة الإحصائية.

كما يوضح الجدول (4) الارتباطات بين الدرجة على المحور والدرجة الكلية للمقياس

#### جدول 4

ارتباط المجالات مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية للمقياس	القيادة بالمرجعية الأخلاقية	القيادة بالإيثار	القيادة بالرؤية المثالية المتميزة	المجال
0.84	0.59	0.52	1	القيادة بالرؤية المثالية المتميزة
0.84	0.75	1	0.52	القيادة بالإيثار
0.90	1	0.75	0.59	القيادة بالمرجعية الأخلاقية

نلاحظ من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين المجالات مع بعضها البعض ومع

الدرجة الكلية للمقياس كانت ممتازة حيث تجاوزت (0.40).

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

(Cronbach Alpha) في محاور الدراسة على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية البالغة

(50) معلم ومعلمة.

#### جدول 5

الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا

المقياس	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
مهارات القيادة النيوكارزمية	الرؤية المثالية المتميزة	10	0.96
	القيادة بالإيثار	9	0.88
	بالمرجعية الأخلاقية	13	0.94
	الكلي	32	0.96

يوضح الجدول (5) أن معاملات ثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لمجالات الدراسة

تراوحت بين (0,86 - 0,96)، وهي قيم مرتفعة جدا لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق

كبير بين فقرات الدراسة. ونتيجة لذلك، فإن أداة الدراسة تظهر استقرارًا عاليًا وأنها صالحة للاستخدام

في القياس.

## إجراءات الدراسة:

1. تنفيذ استطلاع للرأي على عدد من معلمي المدارس بالمحافظات التعليمية في سلطنة عُمان لمعرفة آرائهم حول مدى توافر مهارات القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس في سلطنة عُمان.
2. الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.
3. تصميم مقياس أبعاد القيادة النيوكارزمية للتعرف على مدى توافر درجة ممارسة أبعاد القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظتي الشرقية شمال والوسطى من وجهة نظر معلميه، ثم عرضه على المحكمين من ذوي الاختصاص وخروجه بالصورة النهائية.
4. الحصول على الخطابات والموافقات الرسمية من جامعة الشرقية ووزارة التربية والتعليم لتطبيق مقياس مهارات القيادة النيوكارزمية.
5. تطبيق مقياس أبعاد القيادة النيوكارزمية على (50) معلمًا ومعلمه من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس لصدق والثبات.
6. قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة المكونة من معلمي ومعلمات في مدارس سلطنة عُمان عدد (265)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.
7. استرجاع الاستبانات المعبأة ومراجعتها من قبل الباحثة وترميزها في برنامج الإكسل.
8. إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة.
9. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

استخدمت الباحثة للإجابة على أسئلة الدراسة، مجموعة من التقنيات الإحصائية، بما في ذلك

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تتمثل فيما يأتي:

1. تم استخدام معادلة بيرسون ومعادلة كرونباخ لحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي.
2. للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية من قبل مديري مدارس محافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى في سلطنة عُمان.
3. للإجابة عن السؤال الثاني: تم إجراء اختبارات للعينات المستقلة (T-test).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة، حيث تم ترتيبها وفقاً لتسلسل الدراسة، وفق ترتيب أسئلتها وفرضياتها.

#### أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته

الذي ينص على "ما درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى من وجهة نظر المعلمين؟"

ولتصنيف استجابات أفراد العينة لأدوات الدراسة، اعتمدت الباحثة معيار الحكم الموضح في جدول (6).

#### جدول 6

دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

م	فئات المتوسط الحسابي	المستوى
1	1.79-1.00	منخفض جداً
2	2.59-1.80	منخفض
3	3.39-2.60	متوسط
4	4.19-3.40	مرتفع
5	5.00-4.20	مرتفع جداً

للإجابة عن السؤال الأول، قامت الباحثة بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى، وذلك من خلال استجابة المعلمين العاملين في مدارسهم وهم عينة الدراسة البالغ عددهم (265)، والجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات. المعيارية والاتجاه العام للمحاور والمقياس ككل:

## الجدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد لقيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى من وجهة نظر المعلمين مرتبا تنازليا.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مهارات القيادة بالرؤية المثالية المتميزة	3.91	0.86	3	مرتفعة
2	مهارات القيادة بالإيثار	3.93	0.67	2	مرتفعة
3	مهارات القيادة بالمرجعية الأخلاقية	4.20	0.65	1	مرتفعة جدا
	المتوسط العام	4.01	0.62		مرتفعة

يوضح الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمقياس ككل بلغت قيمته (4,01) والانحراف المعياري (0.62) مما يشير إلى أن ممارسة مديري المدارس لمهارات النيوكارزمية بدرجة مرتفعة ككل. وجاء مجال القيادة بالمرجعية الأخلاقية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمته (4.20) وانحراف معياري (0.65) أما مجال مهارات القيادة بالإيثار فكان في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.67) وبالرتبة الثالثة مجال مهارات القيادة بالرؤية المثالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) وانحراف معياري (0.86)، ويتضح من النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادة النيو كاريزمية جاء مرتفعة حيث تراوحت ما بين (3.91- 4.20) وهذه القيم ضمن الفئة (3.40-4.19) ويشير المستوى العام إلى إن استخدام المهارات بدرجة كبيرة.

تفسر الباحثة نتائج مقياس مهارات القيادة النيوكارزمية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث أن الدراسة الاستطلاعية (المقابلات) التي قامت بها الباحثة لمديري المدارس - تم طرح تفاصيله في مشكلة الدراسة فقد أشارت نتائج الاستطلاع بدرجة امتلاك مديري المدارس درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية بين المتوسط والضعيف حيث تثبت عكس النتائج الموضحة وتفسر الباحثة هذا التضارب بسبب عدم الإلمام الكافي بمعنى مصطلح النيو كاريزمية ؛ ومن جهة أخرى تفسر الباحثة درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادة النيوكارزمية، يرجع إلى اهتمام القادة بالسلوكيات النيوكارزمية في التأثير على العاملين، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وبذل الجهود الإضافية، وذلك في سبيل الإيفاء بالمسؤوليات المناط بهم، وهذا يستوجب من القادة ضرورة الاهتمام برؤاهم

الشخصية وتعبيراتهم حول ما يحيط بهم من تغيرات، وكيفية تعزيز شعورهم بالتغيرات البيئية، وتبني السلوكيات المتجددة التي يمكن أن تؤثر في العاملين أكثر من السلوكيات المعتادة، وذلك حتى تحظى سلوكياتهم على إعجاب وتقدير الآخرين سواء كان من المجتمع المحلي أو من المعلمين أو الطلبة، بالإضافة إلى العادات والتقاليد الطيبة التي يتحلى بها المجتمع العماني، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكيات القادة وتلزمهم في ممارستها أثناء التعامل مع غيرهم.

وفيما يأتي تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محاور الدراسة:

### أولاً: محور مهارات القيادة بالرؤية المثالية المتميزة

#### الجدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالرؤية المثالية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة بالرؤية المثالية المتميزة
مرتفعة	2	0,95	4,05	يقوم مدير المدرسة بتطوير رؤية واضحة للأهداف الأساسية بالمدرسة.
مرتفعة	5	1,02	3,94	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الرؤية الخاصة بالمدرسة
مرتفعة	8	0,92	3,89	يعتمد مدير المدرسة على رؤية المدرسة كمعيار لتقييم الآراء واتخاذ القرار
مرتفعة	4	1,03	3,97	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تحقيق الرؤية المثالية والعمل من أجلها
مرتفعة	9	1,06	3,77	يحرص مدير المدرسة المعلمين على ترويج الرؤية المثالية والعمل من أجلها
مرتفعة	6	0,99	3,91	يدرك مدير المدرسة الفرص البيئية (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة
مرتفعة	3	0,94	3,98	يسعى مدير المدرسة جاهداً في تحقيق جميع الأهداف المرسومة للرؤية.
مرتفعة	1	0,97	4,06	يعبر مدير المدرسة عن رؤية قيادية تعزز الهوية العُمانية.
مرتفعة	10	1,07	3,73	يدعو مدير المدرسة المشاركة في تحقيق الرؤية بأساليب إبداعية غير اعتيادية
مرتفعة	7	0,97	3,90	يحقق مدير المدرسة الموائمة في السلوك والأفعال والقيم مع الرؤية المشتركة.
مرتفعة	-	<b>0,86</b>	<b>3,91</b>	<b>المتوسط العام للمجال</b>

يتضح من الجدول (8) إن مستوى توافر درجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري

مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى في سلطنة عُمان في مجال القيادة بالرؤية المثالية المتميزة

جاءت عالية بصورة إجمالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,91)، والانحراف المعياري (0,86)،

وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، حيث تراوح المتوسطات الحسابية

بين (3,73-4,06)، والانحراف المعياري بين (0,92-1,07).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يعبر مدير المدرسة عن رؤية قيادية تعزز الهوية العُمانية" بمتوسط حسابي (4,06)، وانحراف معياري قدرة (0,45) بدرجة مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يدعو مدير المدرسة المشاركة في تحقيق الرؤية بأساليب إبداعية غير اعتيادية" بمتوسط حسابي بلغ (3,73)، وانحراف معياري قدره (0,52) وبدرجة مرتفع أيضًا.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام القادة بالسلوكيات النيوكارزمية في التأثير على العاملين، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وبذل الجهود الإضافية، وذلك في سبيل الإيفاء بالمسؤوليات المناط بهم، وهذا يستوجب من القادة ضرورة الاهتمام برؤاهم الشخصية وتعبيراتهم حول ما يحيط بهم من تغيرات، وكيفية تعزيز شعورهم بالتغيرات البيئية، وتبني السلوكيات المتجددة التي يمكن أن تؤثر في العاملين أكثر من السلوكيات المعتادة، وذلك حتى تحظى سلوكياتهم على إعجاب وتقدير الآخرين سواء كان من المجتمع المحلي أو من المعلمين أو الطلبة.

وهذا يتفق مع دراسة كلا من (Huang and Lin,2014)، (سلطان، 2014)، (أبو رومي، 2010)، (بركات، أبو علي، 2019)، (Duttweiler,2009)، (Klinzing and Aloisio,2007)، (House,1999)، والتي أظهرت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، بينما تعارضت مع دراسات (Goldringet al,2015)، (Balkundi, kiduff and Harrison,2011)، والتي أظهرت درجة الممارسة بمستوى متوسط، وكذلك تعارضت مع دراسة (Serafin,1992)، والتي أظهرت درجة ممارسة كانت محدودة.

## ثانيًا: محور القيادة بالإيثار.

### الجدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالإيثار مرتبة تنازليا

درجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة بالإيثار
مرتفعة	2	0,881	4,17	يشجع مدير المدرسة المعلمين على وضع مصلحة المدرسة فوق مصلحتهم الخاصة
متوسط	9	1,07	3,70	يشارك مدير المدرسة في نشاطات تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة، سعيا وراء أهداف المدرسة.
مرتفعة	7	0,89	3,83	يظهر مدير المدرسة عدم الاهتمام بالمكاسب الذاتية (الشخصية) باعتباره قدوة
مرتفعة	1	0,88	4,18	يحترم مدير المدرسة كرامة المعلمين ويدافع عنهم في حالة الظلم والاعتداء
مرتفعة	6	0,97	3,84	يقدم مدير المدرسة مخاطر شخصية من أجل حل الصعوبات التي يواجهها المعلمون
مرتفعة	4	0,94	3,97	يقدم المدير المعلمين على ذاته في التكريم والاشادة بالجهود
مرتفعة	5	0,84	3,93	يتنازل مدير المدرسة لبعض الأفكار المدرجة مراعاة للمصلحة العامة.
مرتفعة	8	0,96	3,72	يتبنى مدير المدرسة أفكار المعلمين المتميزة تاركا أفكاره باستمرار
مرتفعة	3	0,85	4,11	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
مرتفعة	-	0,67	3,93	المتوسط العام للمجال

يبين الجدول (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لقرارات مجال " القيادة بالإيثار"؛ قد تراوحت

ما بين (3,17-4,18)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة بالإيثار" ككل (3,93) وانحراف

معيارى بلغ (0,67) وبدرجة مرتفعة حيث جاءت الفقرة والتي تنص على: "يحترم مدير المدرسة

كرامة المعلمين ويدافع عنهم في حالة الظلم والاعتداء " في الرتبة الاولى وبمتوسط حسابى بلغ

(4,18) وانحراف معيارى بلغ (0,88) وبدرجة مرتفعة.

وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة يرجع إلى امتلاك القيادات التربوية سمة النيوكارزمية، والتي

ترتبط سلوكيات القائد وتأثيراتها على المرؤوسين من خلال مفاهيم الذات، حيث أن سلوكيات القائد

تنشط مفاهيم الذات والتي بدورها تؤثر على آليات التحفيز الأخرى، وكذلك أن المديرين يؤمنون

بقيمة العاملين مهما كانت مسمياتهم الوظيفية، ويحرصون على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين،

ويظهرون الاحترام والتقدير لهم ويساهمون في حل مشاكلهم التي يتعرضون لها في عملهم، مما

ترتب عليه اهتمام العاملين بمصالح المدرسة وتقديمها على مصالحهم الخاصة.

وهذا يتفق مع دراسة كلا من (Huang and Lin,2014)، (سلطان، 2014)، أبو رومي، (2010)، (بركات، أبو علي، 2019)، ((Klinzing and ،Duttweiler,2009)، (House,1999 ،Aloisio,2007))، والتي أظهرت درجة الممارسة بمستوى مرتفع، بينما تعارضت مع دراسات (Goldringet al,2015، Balkundi, kiduff and Harrison,2011)، والتي أظهرت درجة الممارسة بمستوى متوسط، وكذلك تعارضت مع دراسة (Serafin,1992)، والتي أظهرت درجة ممارسة كانت محدودة.

### ثالثاً: محور القيادة بالمرجعية الأخلاقية.

#### جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مهارات القيادة بالمرجعية الأخلاقية

القيادة بالمرجعية الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
يحترم مدير المدرسة القوانين والأنظمة والمعايير الأخلاقية في إدارة المدرسة	4,43	0,72	2	مرتفعة جداً
يتصرف مدير المدرسة بنزاهة ومسؤولية في كل ما يقوم به.	4,22	0,84	4	مرتفعة جداً
يعزز مدير المدرسة المرجعية الأخلاقية بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.	4,62	0,77	1	مرتفعة جداً
يواجه مدير المدرسة الفساد والتلاعب بحزم وشجاعة	4,41	0,95	3	مرتفع جداً
يحاسب مدير المدرسة نفسه والآخرين على الأخطاء والمخالفات بعدل ورحمة.	4,03	0,88	11	مرتفعة
يمد مدير المدرسة يد العون والمساعدة للهيئة التعليمية عندما يحتاجون إليها.	4,16	0,86	9	مرتفعة
ينسب مدير المدرسة النجاح والإنجازات المدرسية للهيئة التعليمية كافة مشيداً بالعمل التعاضدي والجمعي.	4,18	0,80	8	مرتفعة
يعامل مدير المدرسة أعضاء الهيئة التعليمية باحترام وتواضع.	4,20	0,82	7	مرتفعة جداً
يتجنب مدير المدرسة الإساءة بالقول أو الفعل للعاملين في المدرسة	4,28	0,85	6	مرتفعة جداً
يراعي مدير المدرسة الجوانب والقواعد الأخلاقية عند التعامل مع الهيئة التعليمية.	4,20	0,79	4	مرتفعة جداً
يتقبل مدير المدرسة نقد الملاحظات الراجعة من المعلمين برحابة صدر.	4,15	0,85	10	مرتفعة
يتعامل مدير المدرسة بحيادية مع جميع المعلمين.	3,98	0,93	13	مرتفعة
يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل في المدرسة	3,34	0,76	12	متوسطة
<b>المتوسط العام للمجال</b>	<b>4,20</b>	<b>0,65</b>	<b>-</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يوضح الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القيادة بالمرجعية الأخلاقية جاءت مرتفعة جدا بقيمة (4,20) وانحراف معياري (0,65)، حيث حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يعزز مدير المدرسة المرجعية الأخلاقية بين المعلمين والطلبة والمجتمع المدرسي "على أعلى متوسط حسابي (4.62)، وانحراف معياري ( 0,77)، بدرجة مرتفعة جدا، ثم جاءت الفقرة الأخيرة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يحافظ مدير المدرسة على أسرار المدرسة" وذلك بمتوسط حسابي (3,34)، انحراف معياري(0,77) وبدرجة متوسطة، قد تفسر الباحثة درجة المحور المرتفعة جدا، أن ذلك يرجع إلى الارتباط الموجود بين أغلب القادة والمرؤوسين المؤطرة بإطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة والتشريعات، ومن أنها ضرورة ملحة لحفظ التوازن في أدائهم ومرؤوسهم داخل المدارس التي يعملون بها، وذلك لتقيق أهداف تربوية بكفاءة تستهدف تقدم وتطور العملية التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة كلا من (مؤمن، 2017، جابر وآخرون، 2022، حمادة، 2022، عابدين وشعيبات، 2012، العتيبي، 2013، Feng,2019، Neubert,et al,2019، Cloklar,2018، Walumbwa, et al., 2019، والتي أكدت درجة الممارسة المرتفعة للبعد الأخلاقي وتأثيره الإيجابي داخل التنظيم، وتعارضت مع دراسة (العرايضة، 2012) والتي جاءت فيها درجة الممارسة بدرجة متوسطة، وتعارضت كذلك مع دراسة ( Turhan ) (Celite,2011) والتي جاءت فيها درجة الممارسة للبعد الأخلاقي بدرجة متدنية.

وترى الباحثة إن معطيات الدراسة الحالية تتفق مع بعض الأطر النظرية في هذا المجال فقد أورد زغلر (Ziglar,1986) في كتابه قمة الأداء (Top Performance) بحثا قامت بها مؤسسة ستانفورد (Stanford) وجامعة هارفارد (Harvard) ومؤسسة كارنيج (Carnegie)، ويوضح هذا البحث أن (85%) من أسباب الحصول على وظيفة، ومن ثم الحفاظ عليها والتقدم فيها، يرتبط بمهارات الأشخاص ومعرفتهم في الاتصال والتعامل مع الآخرين، وبهذا فإنه يمكن إدراك أهمية تنمية الشخصية وقدراتها في التعامل مع الآخرين، لذلك فإن المديرين النيوكارزميين بحاجة إلى التحلي

باللباقة الاجتماعية، والابتعاد عن الأنانية من خلال الاتجاه الذهني نحو الآخر، فإنه يفوز بدعمه وحرصه على التفاعل معه، والسيطرة على أفعاله وإحساساته وعدم التظاهر بها فقط.

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة النيو كاريزمية لدى مديري مدارس بمدارس محافظة شمال الشرقية الوسطى بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين تعزى لمغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟"

لتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب، قامت الباحثة بالتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (طرق معلميه)، أو لا تتبع التوزيع الطبيعي (طرق لامعلمية)، وذلك لتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب للإجابة على السؤالين الثاني، حيث تم استخدام أسلوب الاختبارات الإحصائية. إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0,05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك حسب حجم العينة يحدد الاختبار الإحصائي المناسب، فإذا كان حجم العينة أكثر من (50) يستخدم الاختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وإذا كان حجم العينة أقل من (50) يستخدم الاختبار (Shapiro-Wilk)، حيث اظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0,06)، كما هو موضح بالجدول (11).

### الجدول 11

قيم Kolmogorov-Smirnova للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

القياس	القيمة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مهارات القيادة النيوكاريزمية	0,068	265	0,06

بما أن حجم العينة أكبر من (50) تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov, نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) بلغت (0.06) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. حيث تم استخدام الطرق المعلمية في الإجابة على السؤال الثاني. وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيمة ت ومستوى الدلالة باستخدام اختبار "ت" (t-test)، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة:

## أولاً: متغير الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة الشرقية شمال والوسطى، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة النيوكارزمية وفقاً لمتغير الجنس كما في الجدول (12).

### الجدول 12

المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" الاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة النيوكارزمية وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة	حجم التأثير
نكر	81	4,32	0,58	4,97	263	001,0	0,67
أنثى	184	3,92	0,61				

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية والوسطى بسلطنة عُمان تعزى، لمتغير الجنس لصالح الذكور حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.01) وبحجم التأثير قيمة بلغت (0,76)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة على أنه التي يغلب عليها تولي القيادة للرجل، وقلة الضغوط التي يتعرض لها الرجل مقارنة بالمرأة، كما أن الرجل أكثر قدرة على مواجهة المواقف والصعاب مقارنة بالمرأة التي من صفاتها سرعة الانفعال والغضب.

وهذا بدوره يؤثر على علاقاتها الشخصية ومهارات التواصل الفعال مع الآخرين، كما أنه يمكن أن يكون بسبب ظاهرة السقف الزجاجي وهي الحدود التي توضع للحيلولة دون وصول المرأة للقيادات العليا، ولدى مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة تبين تتفق مع دراسات (أبو سلطان، 2014)، ودراسة (Duttweiler, 2009)، والتي أظهرت فروق جوهرية في هذا المستوى تبعاً لمتغير الجنس لمصلحة الذكور، بينما تعارضت هذه الدراسة مع (Huang and Lin, 2014)، (أبو رومي، 2010)، (بركات، أبو علي، 2019)، (Klinzing and Aloisio, 2007).

(House,1999)، (Goldringet al,2015)، (Balkundi, kiduff and Harrison,2011)، (Serafin,1992)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية تبعا لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المستوى العلمي.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة النيوكارزمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس بمحافظة شمال الشرقية والوسطى) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول (13).

### الجدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادة النيوكارزمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة	حجم التأثير
بكالوريوس	246	4,40	0,62	-2,63	263	0,05	0.63
دراسات عليا	19	4,01	0,67				

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة النيوكارزمية لدى مديري مدارس محافظة شمال الشرقية والوسطى في سلطنة عُمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفقاً للمجالات جميعاً لصالح البكالوريوس بحجم تأثير (0.62) وربما يعود ذلك الى نوع التخصص سواء كان الأدبي أو العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي له دور كبير في التحلي بصفات القيادة النيوكارزمية حيث يكون لديه الفرصة للاطلاع، والحصول على دورات تدريبية أكثر في مجال القيادة، وتكون لديه القدرة على بناء علاقاته مع الآخرين وفقاً للأسس العلمية مما يساعده على الممارسة السليمة للقيادة النيوكارزمية، كما أن التخصصات العلمية تتمتع بمجموعة من الصفات والخصائص النيوكارزمية أكثر من الأقسام الأدبية.

حيث أن القادة الأكاديميين (الأدبي) الذين يركزون على المهام أكثر من تركيزهم على العلاقات بينهم وبين العاملين لتقوية مفهوم الذات، واتقاد شعلة الابداع لديهم، ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين مقاربتها لدراسة (Duttweiler,2009) و(House,1999) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية في درجة الممارسة راجعا إلى المؤهل العلمي ونوع التخصص وذلك لمصاحبة التخصصات العلمية، بينما تعارضت مع دراسات (Balkundi, 2014،، أبو سلطان، (Goldring et al, 2015)، Huang& Lin,2014)، (Serafin,1992، Kinzing & Aloisio,2007، Kiduff& Harrison، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق جوهرية بهذا الخصوص.

### ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

#### الجدول 14

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة القيادة النيوكاريزمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة	حجم التأثير
أقل من عشر سنوات	194	3,90	0,56	-4,75	263	0,001	0,56
أكثر من عشر سنوات	116	4,21	0,55				

أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة النيوكاريزمية ككل تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح أكثر من عشر سنوات وبجزم تأثير بلغ (0.56).

وقد يعود ذلك أن سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة تمتع الشخص بالعديد من الصفات مثل الصبر والتنظيم والقدرة على المتابعة والطموح وإدارة الوقت واستغلاله بفعالية، ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسات (Huange and lin,2014)، أبو رومي، 2010، Duttweiler,2009، أبو سلطان 2014، (Angawi,2012)، (House,1999)، بينما تعارضت مع دراسات (Golodring et al.,2015)، (Balkundi,Kiduff and Harrison,2011)، والتي أظهرت تأثير سنوات الخبرة بدرجات متوسطة.

## ملخص نتائج الدراسة:

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة النيوكارزمية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى بسلطنة عُمان؛ جاء بدرجة مرتفعة، وجاء مجال القيادة بالمرجعية الأخلاقية في الأولى بأعلى متوسط حسابي حيث كانت مرتفعة جداً، أما مجال لقيادة بالإيثار فكان في الثانية بمتوسط حسابي مرتفع وبالمرتبة الثالثة كان مجال مهارات القيادة بالرؤية المثالية.

كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى لأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة بمحافظة شمال الشرقية ومحافظة الوسطى حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بسلطنة عُمان للقيادة النيو كاريزمية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات.

## التوصيات والمقترحات:

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

### التوصيات:

1. تعزيز هذا المستوى المرتفع من الممارسة للقيادة النيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية والوسطى بسلطنة عُمان.

### المقترحات:

1. استخدام مقياس مهارات القيادة النيو كاريزمية الذي تم بناءه والتحقق من خصائصه السيكومترية في هذه الدراسة في دراسات وبحوث أخرى ترتبط بالقيادة النيو كاريزمية.
2. إجراء دراسات حول درجة ممارسة مهارات القيادة النيو كاريزمية الحكومية في سلطنة عُمان، والكشف عن علاقتها بتطوير الأداء للمعلمين الأخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو رومي، رهام. (2010). القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني دراسة ميدانية لمحافظة العاصمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان. <https://search.mandumah.com/MyResearch/Home?url=%2FRecord%2F554727> آخر

تاريخ للزيارة 2024/4/18م.

أبو سلطان، نوال. (2014). درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-522441> آخر تاريخ للزيارة 2024/4/20.

الابراهيم، عدنان. (2012). درجة تطبيق الجامعات الحكومية الأردنية معايير الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها، المجلة السعودية للتعليم العالي، (8) <https://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/177647/restricted-resource?bitstreamId=216236> آخر تاريخ للزيارة هو 2024/4/25م

الجميل، مخلص. (2008). تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، مقدمة إلى جامعة سانت آليمنتس العالمية. الحربي، قاسم. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع. الأردن الخالدي، أمل. (2022). القيادة الكاريزمية لدى رؤساء ومقرري الأقسام في الجامعة المستنصرية. الجامعة المستنصرية. كلية التربية. مركز البحوث النفسية. 33(4). 123-152

الخرزاعلة، أمل. (2014). مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. <http://thesis.mandumah.com/Record/215668> آخر تاريخ للزيارة هو 2024/4/25م.

الربيعية، صالح. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.

<https://shorok.com/books/9789957005184> آخر تاريخ للزيارة هو 2024/4/30م

السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الشتوي، سليمان (2016). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الصيرفي، محمد. (2013). الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، على والزبيدي، لمي. (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101)، 20-

<https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html> تاريخ الزيارة 2024/4/30م.

العامري، أحمد (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي. [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810) آخر تاريخ للزيارة 2024/4/17م.

لعبدالله، عبد الرحمن. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة. [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810) تاريخ الزيارة 2024/3/11م.

العتيبي، نواف بن سفر. (2008)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمدير المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810) آخر تاريخ للزيارة 2024/4/20م.

العتيبي، أحمد بركي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

العرايضة، رائدة. (2013). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر تاريخ للزيارة هو 2023/4/20م.

أبو تينة، عبد الله، وخصاونة، سامر، والطحاينة، زياد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(4)، 137-160. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر تاريخ للزيارة 2024/4/14

الأشعري، أحمد داود. (2013). أخلاقيات العمل. ط3، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. برباوي، كمال. (2014). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(8)، 145-156. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر تاريخ للزيارة 2024/4/13م.

الفليحات، ياسين. (2013). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قضية المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن. [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) تاريخ الزيارة 2024/4/10م.

المخلافي، محمد سرحان. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الأردن: دار الحنين للنشر والتوزيع. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العمراني، عبد الغني محمد. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية. متاح من خلال:

<https://search.mandumah.com/record/134810> آخر تاريخ للزيارة 2024/4/13م

المبيض، علي محمود علي. (2000). مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادة الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضا الوظيفي وتماسك الجماعة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (1). متاح من خلال: تاريخ الزيارة

<https://search.mandumah.com/record/134810>. 2024/4/24م

بدرية بنت خميس بن حمد (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، كلية العلوم والآداب جامعة نزوي. متاح من خلال: آخر تاريخ للزيارة 2024/3/15م

[https://www.unizwa.edu.om/content\\_files/01029-5962.pdf](https://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-5962.pdf)

بركات. زياد، أبو علي. ليلي. (2019). مظاهر الشخصية الكاريزمية المدركة لدى طلبة الجامعة في محافظة طولكرم. جامعة القدس المفتوحة. مجلة الجامعة الأمريكية للبحوث، مج (5)، ع (1).

<https://www.aaup.edu/sites/default/files> آخر موعد للزيارة 2024/3/20م

توفيق، عبد الرحمن. (2004). الشخصية القيادية فكرا وفعلا. بميك: القاهرة، د ط، ص 41

جابر، علي نونون يونس، علوان، فراس حسين علوان، نجم، نجم سهيل. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم. مجلة الريادة والأعمال، 3(3). متاح من خلال: آخر تاريخ للزيارة

<https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/178> 2024/4/20م

حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. متاح من خلال: آخر زيارة

<https://www.google.com/search?q> 2024/4/10م

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حماد، إياد (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 27، (4)، 383-403. متاح من خلال: [HTTPS://WWW.ASJP.CERIST.DZ/EN/ARTICLE/30486](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30486) آخر موعد للزيارة 2024/4/12م

حمادة، حسام أحمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات" بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة". مجلة جامعة الأهرام الكندية. المجلد الثالث عشر. العدد الرابع-أكتوبر 2022. متاح من خلال: آخر موعد للزيارة 2024/3/20م [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810)

درادكة، أمجد، المطيري، هدى (2016). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، عدد 2، 223-237. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر موعد للزيارة 2024/3/20م

سيزلاكي، أندرودي ومارك جي والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). معهد الإدارة العامة، السعودية.

سكجها، آية فايز. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر موعد للزيارة 2024/5/30م

شفيق، محمد. (2007). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.

عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، 328-362. متاح من خلال: آخر موعد للزيارة

[HTTPS://JOURNALS.QOU.EDU/INDEX.PHP/JRRESSTUDY/ARTICLE/2024/3/30](https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/2024/3/30)

[VIEW/1034](#)

عنقاوي، غادة طلال. (2019). أدوار القيادة الأخلاقية في التعليم العالي النظرية والتطبيق. مؤسسة بيان للترجمة والنشر والتوزيع.

عياصرة، على أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. ط1، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 52.

فوزي، سمارة. ( ٢٠٠٧ ) الإدارة التربوية، عمان : الطريق للنشر والتوزيع، الأردن.

فلاح، محمد، عبد الكريم، رائدة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وزارة التربية والتعليم، الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9 ( 3 ) . متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر موعد للزيارة

2024/3/20م

كريم، محمد، خلف، حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير 3 في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. متاح من خلال:

[HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر موعد للزيارة 2024/3/10م

كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية. الطبعة الثالثة. دار الثقافة: عمان، الأردن، ص:309.

ماهر، عزة. (2017). تأثير القيادة الكاريزمية على الارتباط النفسي للعاملين. دراسة من شركات السياحة. كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر موعد للزيارة 2024/3/12م.

مليكة، كمال لويس. (1970). سيكولوجية الجماعات والقيادة. الطبعة الثانية. مكتبة النهضة العربية. القاهرة. مصر.

مؤمن، عمرو. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) تاريخ الزيارة 2024/4/13م

الموسوي، ميمونة، عبود، أنوار. (2020). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. العراق، 9(35) 202-205. متاح من خلال: [HTTPS://SEARCH.EMAREFA.NET/AR/DETAIL/bim-1092817](https://search.emarefa.net/ar/detail/bim-1092817) آخر موعد للزيارة 2024/4/22م

نور، عباس، صفاء، عبد. (2023). تأثير القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء متاح من خلال: [ABBSSRKO@GMAIL.COM](mailto:ABBSSRKO@GMAIL.COM)

نورت هاوس، بيتر. (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض: معهد البحوث، معهد الإدارة العامة.

محمد، السفيناني، وآخرون. (2022). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. كلية التربية المهرة، جامعة حضرموت، الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1 (8). [HTTPS://SEARCH.MANDUMAH.COM/RECORD/134810](https://search.mandumah.com/record/134810) آخر تاريخ للزيارة 2024/3/22م

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aleksey A. Tikhomirov (2010) Neo-Charismatic Leadership and the Fate of Mergers and Acquisitions: An Institutional Model of CEO Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17(1):44-60.
- Angwi.G.(2012).Ne charismatic Leadership: A New Theory for Effective Leadership in Higher Education. Research Paper.Educate Journal. Vol 12,No2(2012).Online:<http://www.educatejournal.org/index.php/educate/article/view/358.30/4/2024>.
- Angwi,G.,(2013).the roles of Leadership in Strategic decision making in higher education London: British Library.Online:  
<http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.572978.13/4/2024>
- Angawi,G., (2020) Neocharismatic Leadership A Comprehensive Self- Coaching Model.  
<https://www.neocharismaticleader.com/> .
- Asem,G.A.(2009).Training college tutors" perception about the effectiveness of their principals" leadership practices in the Central region Doctoral dissertation, University of Coast.
- Avolio,B.J.and B.M.Bass.(1993),"Charisma and Beyond," in J.G.Hunt, B.R. Baliga,H.P.Dachler,and C.A.Schriesheim(Eds),Emergin Leadership Vistas,Lexington:MA:D.C.Heath and company
- Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bargh, C., Boccock,J., Scott,P.and Smith,D.(2000). *University Leadership: The Role of The Chief Executive*. Buckingham: Open University Press and The Society for Research in to Higer Education.
- Balkundi, P., Kilduff, M. and Harrison,D.(2011). Centrality and Charisma: Comparing how leader network and attributions affect team Performance.*Journal of Applied Psychology*,96(6).PP1209-1222.
- Brown,B.,(2017). *Rising Strong*.New York: Penguin random House LLC.

- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA. Press, 2009.
- Bensimon, E. M., Neumann, A., Birnbaum, R. and George Washington University. (1989). *Making Sense of Administrative Leadership: The "L" World in Higher Education*. Washington DC: George Washington University.
- Çoklar, A. N. (2012). ICT ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. *Journal of Human Sciences*, 9 (1), 82-101.
- Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the mystique of exceptional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Denomme, D. (2021). Explore charismatic leadership characteristics.. pros. and cons. <http://translate.google.iq>.
- Duttweiler, R. (2009). *Charismatic Leadership: The historical development of a political concept*. ERIC, ED206540.
- Feng, F. (2011). A study on school teachers perceptions reading principals ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3) p.p. 463-478.
- French, J. R. P. J. and Raven, B. (1968). The Bases of Social Power. In D. Cartwright and A. Zander (Eds), *Group Dynamics: Research and Theory*. London: Tavistock Publications.
- Goldring, E., Cravens, X., Porter, A., Murphy, J. and Elliott, S. (2015). The Convergent and dividity of the Vanderbilt assessment of leadership in education (VAL-ED): Instructional Leadership and emotional intelligence *Journal of Educational Administration*, 53(2), pp177-196.
- House, R. J., (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R.J., & Jane, M. Howell. (1992). Personality and Charismatic Leadership Quarterly, Vol. 3 No. 2.
- Hous, R. (1999). A Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds), The Cutting Edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press. ERIC, ED133827.
- Howell, J.M. & Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences. Academy of Management Review, 30(1), 96-112.
- Huang, Y. and Lin, S. (2014). Assessment of Charisma as a Factor in Effective Teaching. Educational Technology & Society, 17(2), pp 284-295.
- Kets de Vries, M.F.R. (1988). Prisoners of Leadership. Human Relations, 41, 261-280.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: A situational approach to leading others*. William Morrow. 15, <https://www.amazon.com/Leadership-Minute-Manager-Updated-Effectiveness/dp/0062309447> 13/4/2024.
- Krishnan, P.B. & V.R. (2000). Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation. Leadership & Organization Development Journal, 21(8), pp. 405-413.
- Kouzes, J. M. and Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. (Fourth Ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization. *Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument*.
- Lindholm, C. (1990). *Charisma*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Mendonca, M. & Kanungo, R.N. (2007). *Ethical Leadership*. McGraw Hill/Open University Press, p. 165.
- Middlehurst, R. (1993). *Leading Academics*. Buckingham: Open University Press and SRHE.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L.B. (2019). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", *A Journal of Business Ethics*, Vol. 90, No. 2, pp. 157.

- Ndururu.T.n.(2019).Impact of charismatic leadership style on employees performance within Cooperative Bank of Keenya Limited(Doctoral dissertation United States International University-Africa).
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *Quarterly*, 20, 19-33.
- Prentice,D.A.(1987), "Psychological Correspondence of Possessions,Attitudes and Values,"*Journal of Personality and Social Psychology*,53,6,933-1003.
- Poff, D. & Caldwell, C. (2018). Ethical leadership and the role of scholars. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 59-62.
- Sashkin,M.(1988),"The Visionary Leader,"inJ.A.Conger and R.A.Kanungo (EDS.) ,*Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass,122.
- Shakeel F., Kruyen P. m., Van Thiel S., (2020).Development of a Broader Conceptualizing and a Measurement Scale of Ethical Leadership , *Journal of Value- Based Leadership*, Volume XIII.issue I.Winter/Spring 2020.
- Serafin, A. G. (1992). *Charismatic Behaviors and Traits of Future Educational Leaders*
- Selznick.(2015).P.Historical Overview of Leadership.
- Starratt,R,(1991).Building an ethical school: A theory for practice in educational leader. *Educational Administration and Supervision Journal*,29(2),23-29.
- Stowell, S. J., & Mead, S. S. (2016). *The art of strategic leadership: How leaders at all levels prepare themselves, their teams, and organizations for the future*. John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Art-Strategic-Leadership-Themselves-Organizations/dp/1119213053>.
- Schiffer,I.(1973).Charisma: Apsychanalyic look at mass society. Toronto: University of Toronto Press.
- Spears,L.(1996).Reflections on Robert K. Greenleaf and servant- Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35,p: 33.
- Takala, T.,(1998).Plato on Leadership.*Journal of Business Ethics* 17,pp.785-789.

- Turhan, M& Celike, V.(2011). The effect of ethical leadership . Attachment orientation and grnder in organizations: Dessertation abstract international- B71/103.Proquist UMI .Dissertation.
- Van.D.(2011). Servant Leadership: A review and Synthesis. *Journal of Mangement*, 37(4),1228-1261.
- Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making*. London: Pittsburgh.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
- Waldman, D. A., & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *Leadership Quarterly*, 20, 130-142.
- Ward, Susan.(2020) . What is Leadership? [www.Thebalancesmb.com](http://www.Thebalancesmb.com) .3/4/2024
- Weber,M. (1947). The theory of social and economic organization.(T.oarsons,Trans).New York: Free Press.
- Roth, G., & Wittich, C. (1978). Max Weber\* Economyand Society.
- Winkler, I., & Winkler, I. (2009). Neocharismatic leadership. *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, 31-46.
- Yukl,G.A.and D.D. Van Fleet.(1982),"Cross- Situational, Multimethod Research on Military Leader Effectiveness," *Organizational Behavior and HumanPerformance*,30,87-108.
- Yukl, G. A.(2010). *Leadership in Organizations*. London: Pearson.
- Ziglar, Z(1986). *Top performance: How to develop excellence in yourself and others*.New York: Berkley Books.

الملاحق

ملحق (1) قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	خليل محمد	دكتوراه	إدارة تعليم عالي	أستاذ مشارك (جامعة صنعاء)
2	خالد ابوسعدي	دكتوراه	إدارة تعليمية	أستاذ وبرفيسور (جامعة عمان)
3	غادة العنقاوي	دكتوراه	القيادة	فرجينيا فيرفاكس الولايات المتحدة
4	رياء خليفة فاضل الحراصية	دكتوراة	قيادة تربوية	أستاذ مشارك جامعة نزوى
5	سيف بن محمد الرحبي	دكتوراة	إدارة تربوية	جامعة نزوى العمل الجزئي
6	هدى بنت عبدالله الحوسني	دكتوراه	إدارة تربوية	أستاذ مساعد جامعة السلطان قابوس
7	خلفان بن حمد الشعيلي	دكتوراة	إدارة تربوية	العمل الجزئي بجامعة نزوى
8	ربيع بن المر بن علي الذهلي	دكتوراه	إدارة تربوية	أستاذ مساعد جامعة نزوى

ملحق (2) المراجعين اللغويين

م	اسم المراجع	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	بكر محمود أحمد علي	دكتورة في المناهج وطرق تدريس التاريخ	تاريخ	معلم في وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان

### ملحق (3) مقياس القيادة النيوكارزمية

أخي المعلم/ أختي المعلمة/.....المحترم/ ه

نقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة النيو كاريزمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات سلطنة عُمان (شمال الشرقية، الوسطى) من وجهة نظر المعلمين. "؛ للحصول على درجة الماجستير من كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الشرقية، تخصص (القيادة التربوية)، والتي تهدف إلى معرفة مدى درجة ممارسة القيادة النيو كاريزمية لدى مديري المدارس الحكومية، بحسب نموذج كونغر والذي يركز على سلسلة من سلوكيات القيادة النيو كاريزمية التي تؤثر على الأتباع من خلال رؤية مثالية ومتميزة ومرجعية أخلاقية، ولذلك قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (32) فقرة، وثلاث محاور.

- **المحور الأول:** قياس درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المثالية المتميزة لدى مديري المدارس الحكومية من جهة نظر المعلمين
- **المحور الثاني:** قياس درجة ممارسة المدير القيادة بالإيثار
- **المحور الثالث:** قياس درجة ممارسة المدير بالمرجعية الأخلاقية

ومن واقع خبراتكم وممارساتكم، نرجو تفضلكم بالإجابة على بنود الاستبانة راجين التكرم بإيلاء اهتمامكم لما له من أثر في نجاح الدراسة ونحيطكم علما بأن اجاباتكم محاطة بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

رقم الفقرة	المجال	مدى الرضا				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
						الفقرة
1	الرؤية المثالية لمدير المدرسة					يقوم مدير المدرسة بتطوير رؤية واضحة للأهداف الأساسية بالمدرسة.
2						يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الرؤية الخاصة بالمدرسة.
3						يعتمد مدير المدرسة على رؤية المدرسة كمعيار لتقييم الآراء واتخاذ القرار.
4						يحفز مدير المدرسة المعلمين على تحقيق الرؤية المثالية والعمل من أجلها.
5						يحرص مدير المدرسة على ترويج الرؤية بطريقة إبداعية ومثيرة للاهتمام.
6						يدرك مدير المدرسة الفرص البيئية (الظروف المادية والاجتماعية المواتية) التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة.
7						يسعى مدير المدرسة جاهدا في تحقيق جميع الأهداف المرسومة للرؤية.
8						يعبر مدير المدرسة عن رؤية قيادية تعزز الهوية العُمانية.
9						يدعو مدير المدرسة المشاركة في تحقيق الرؤية بأساليب إبداعية غير اعتيادية.
10						يحقق مدير المدرسة الموائمة في السلوك والأفعال والقيم مع الرؤية المشتركة.
11	الإيثاق					يشجع مدير المدرسة المعلمين على وضع مصلحة المدرسة فوق مصلحتهم الخاصة.
12						يشارك مدير المدرسة في نشاطات تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة، سعيا وراء أهداف المدرسة.
13						يظهر مدير المدرسة عدم الاهتمام بالمكاسب الذاتية (الشخصية) باعتباره قدوة.
14						يحترم مدير المدرسة كرامة المعلمين ويدافع عنهم في حالة الظلم والاعتداء.
15						يقدم مدير المدرسة مخاطر شخصية من أجل حل الصعوبات التي يواجهها المعلمون.
16						يقدم المدير المعلمين على ذاته في التكريم والاشادة بالجهود.
17						يتنازل مدير المدرسة لبعض الأفكار المدرجة مراعاة للمصلحة العامة.

مدى الرضا					الفقرة	رقم الفقرة	المجال
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					يتبنى مدير المدرسة أفكار المعلمين المتميزة تاركا أفكاره باستمرار .	18	المرجعية الأخلاقية
					يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.	19	
					يحترم مدير المدرسة القوانين والأنظمة والمعايير الأخلاقية في إدارة المدرسة.	20	
					يتصرف مدير المدرسة بنزاهة ومسؤولية في كل ما يقوم به.	21	
					يعزز مدير المدرسة المرجعية الأخلاقية بين المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.	22	
					يواجه مدير المدرسة الفساد والتلاعب بحزم وشجاعة.	23	
					يحاسب مدير المدرسة نفسه والأخرين على الأخطاء والمخالفات بعدل ورحمة.	24	
					يمد مدير المدرسة يد العون والمساعدة للهيئة التعليمية عندما يحتاجون إليه.	25	
					ينسب مدير المدرسة النجاح والإنجازات المدرسية للهيئة التعليمية كافة مشيدا بالعمل التعاضدي والجمعي.	26	
					يعامل مدير المدرسة أعضاء الهيئة التعليمية باحترام وتواضع.	27	
					يتجنب مدير المدرسة الإساءة بالقول أو الفعل للعاملين في المدرسة.	28	
					يراعي مدير المدرسة الجوانب والقواعد الأخلاقية عند التعامل مع الهيئة التعليمية.	29	
					يتقبل مدير المدرسة نقد الملاحظات الراجعة من المعلمين برحابة صدر.	30	
					يتعامل مدير المدرسة بحيادية مع جميع المعلمين.	31	
					يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل في المدرسة.	32	

## ملحق (4) تسهيل مهمة باحث



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

التاريخ: 2024/03/07

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحثة

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة: حمدة بنت معبود بن سعيد المغيرة، الرقم الجامعي (2214070)، والمسجلة في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "برجعة ممارسة القيادة التيوكارزمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين"

وذلك خلال العام الدراسي 2024/2023م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير.

شاكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصغري  
عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية



دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي ٢١ مارس

إلى أنت

د

...

😊

الفاضلة حمدة المغيرة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

يمكنكم متابعة تسهيل مهمة باحث لطلبكم في المديرية التعليمية

بالمحافظات عينة الدراسة وفقا لمراسلة رقم [2824115097](mailto:2824115097)

متمنين لكم التوفيق

...