



## Inspirational Leadership and its Impact as a Mediating Variable in the Relationship Between Solid Personality and the Integration of Teachers of Students with Learning Disabilities

*Dr. Ohud A. Aldaghmi*

Assistant Professor, Department of Special Education  
College of Education, Jouf University, Saudi Arabia

[oaaldaghmi@ju.edu.sa](mailto:oaaldaghmi@ju.edu.sa)

Received: 4-1-2024 Revised: 21-1-2024 Accepted: 25-1-2024

Published: 23-4-2024

DOI: 10.21608/jsre.2024.259724.1647

Link of paper: [https://jsre.journals.ekb.eg/article\\_350798.html](https://jsre.journals.ekb.eg/article_350798.html)

### Abstract

This study was applied to teachers of learning disabilities in the KSA, and aims to Investigate the mediating role of inspirational leadership in the relationship between solid personality dimensions and the integration teachers of students with learning disabilities into the workplace. A total of 320 teachers of students with learning disabilities in the KSA participated in the survey. The study method was descriptive, correlational. Statistical analyzes were used and conducted using the Statistical Package for the Social Sciences+ (Version 26) SPSS/PC, AMOS statistical program (26) to evaluate the data and test the study hypotheses. The results of the study showed, inspirational leadership has a positive impact on the integration of teachers with learning disabilities. In addition, a solid personality enhances learning disability teachers' integration into the workplace. The results showed that the relationship between solid personality dimensions and the integration of teachers of students with learning disabilities in the workplace is mediated by inspirational leadership. Examining the role of inspirational leadership as a mediator also deepens our understanding of the relationship between hard personality dimensions and the integration of Teachers of students with learning disabilities.

**Keywords:** *Inspirational leadership, solid personality, integration in the workplace.*

## القيادة الملهمة وتأثيرها كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل

د. عهد بنت عبدالرحمن الدغمي

أستاذ مساعد، قسم التربية الخاصة

كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

[oaaldaghmi@ju.edu.sa](mailto:oaaldaghmi@ju.edu.sa)

### المستخلص:

طُبِّقَت هذه الدراسة على معلمي صعوبات التعلّم في المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى دراسة الدور الوسيط للقيادة الملهمة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل. شارك في الدراسة الاستقصائية ٣٢٠ معلمًا من معلمي صعوبات التعلّم في المملكة العربية السعودية. وكان منهج الدراسة هو الوصفي الارتباطي. وأجرت الباحثة التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC (Version 26) +، والبرنامج الإحصائي AMOS (26)، لتقييم البيانات واختبار فروض الدراسة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة إن للقيادة الملهمة تأثيرًا إيجابيًا في اندماج معلمي صعوبات التعلّم. إضافة إلى ذلك خلصت الدراسة إلى أن الشخصية الصلبة تعزّز اندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل تتوسطها القيادة الملهمة. واستنتجت الدراسة أن دور القيادة الملهمة كوسيط يؤدي أيضًا إلى تعميق الفهم للعلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الملهمة، الشخصية الصلبة، الاندماج في العمل.

## القيادة الملهمة وتأثيرها كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلم في مكان العمل

### المقدمة:

تسعى بلدان العالم نحو التقدم بالعملية التربوية، وتعدّ درجة الاهتمام بالمعلم مقياساً لحضارة الأمم، إذ ينظر التربويون إلى أن الاستثمار الأمثل في عملية التنمية البشرية الشاملة يبدأ من استثمار رأس المال البشري، بما يمتلك من قدرات ومهارات وكفايات، ويبدأ الاستثمار البشري في عملية إعداد المعلم نفسه، الذي يشكّل الأساس في نقل المعارف والمهارات وترسيخ القيم وتطويرها وتوجيهها، وظهرت اتجاهات تربوية كثيرة لمستقبل أفضل، تسعى به البلدان نحو الارتقاء بالعملية التربوية برمتها وإعداد المعلم خاصّة، من أبرزها التوجّه نحو الجودة ومدرسة المستقبل (أبو حسين وآخرون، ٢٠١٨).

وقد يميل معلم التربية الخاصة للتوتر والاستنفاد النفسي المهني أكثر من المعلمين العاديين، ونظراً لأن صعوبات التعلم من أكثر فئات التربية الخاصة انتشاراً فذلك يعني الحاجة إلى اعداد كبيرة من المعلمين المؤهلين للتعامل مع الفروق الفردية بين الطلاب (النجار، ٢٠١٠)، فالاهتمام بحاجات المعلمين النفسية هي نتيجة حتمية لمرحلة التطور التي يمر بها التعليم في مجال صعوبات التعلم (العوامرة، ٢٠١٩). ومن مصادر ضغوط العمل لدى معلمي صعوبات التعلم العلاقة مع مدير المؤسسة، كذلك تعتبر بيئة العمل مصدر من مصادر الضغوط (أبومصطفى، والزين، ٢٠٠٩).

فالدعم الإداري من قادة المدارس الذي يحصل عليه معلموا التربية الخاصة وعلى رأسهم معلم صعوبات التعلم يساعدهم في البقاء والاستمرار رغم ضغوط العمل (Guzel, 2013)، كذلك يلعب قادة المدارس دورهم في نجاح برامج التربية الخاصة فهم مسؤولون عن انشاء رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة والمنطقة، وخلق أهداف مشتركة، وتعزيز ثقافة ومناخ ايجابي للعملية التعليمية بأكملها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءة المعلمين، وزيادة تحصيل الطلاب (Romanuck Murphy, 2018).

وتعتبر القيادة الناجحة من أهمّ عناصر العمل الإيجابي، إذ تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم. ويرجع الاهتمام بموضوع القيادة إلى أن القائد الجيد يمكنه قيادة مجموعة كبيرة من التابعين مهما كانوا متفاوتين في مهاراتهم وقدراتهم. والقيادة هي واحدة من أكثر الموضوعات التي دار حولها الأدب المكتوب؛ فقد ناقشت كثير من الكتب والأوراق البحثية جوهر القائد الفعّال ومعناه ودوره (Alvesson et al., 2016; Day et al., 2014; Lukoschek et al., 2018; Newman, et al., 2018)، والقيادات المدرسية هي مسؤولة عن ضمان أن معلم التربية الخاصة ومعلمي صعوبات التعلم، مؤهلين تأهيلاً عالياً في تدريسي جميع المواد الدراسية الأساسية وكذلك تعليم الطلاب والمحاسبة على المستوى التعليمي لهؤلاء الطلاب، وكان من الضروري ابتكار وسائل جديدة تسهم في إعداد تلك القيادة التي سيكون لها دور في تحسين نتائج كل من المعلمين والطلاب بمن فيهم ذوو الاعاقة (Crockett et al.; 2014).

وهذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالأنماط الحديثة للقيادة، مثل القيادة الكاريزمية، والخدمة، والملهمة (Webster, 2015). وترجع جذور مفهوم القيادة الملهمة إلى اللفظ (Charisma)، المستمدة من اللغة اللاتينية، وهي تعني الإلهام، أي القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح بوسائل منطقية. وأول من استخدمه هو ماكس ويبر (Max Weber) في نظريته البيروقراطية وقصد فيه السلطة المقترنة بشخصية القائد، وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين. كما استخدم هذا المصطلح ليشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن تابعيه، ممثلة بـ (الشجاعة، واللياقة، والذكاء، والحكمة، والتفوق، وقوة الاحترام، وقوة المنطق) (Figgins et al., 2019). وتعتبر القيادة الملهمة من أساليب القيادة الحديثة التي تعدّ امتداداً للقيادة الروحية، التي تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، والاستفادة من دوافعهم وإلهامهم بالتدفق والإبداع والابتكار والعمل المنسق (Stapleton & Oipari, 2020). وتعرّف القيادة الملهمة بأنها فنّ التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معيّنة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى تحقيق هدف معيّن، كما تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في المرؤوسين، ويوليهم اهتماماً أكثر فيفكر فيهم قبل أن يفكر في نفسه (Hollowell, 2018; Joshi et al., 2009).

وتعمل القيادة الملهمة على إثارة المرؤوسين وتحفيزهم دائماً، ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، ونقل وعيهم بالقضايا المحورية، فتصبح رؤيتهم واضحة تجاه عملهم، وتقدّم لهم دعماً مستمراً لتحسين قدراتهم، فالقائد الملهم يعمل على وضع نظام داخلي متكامل لزيادة كفاءة موظفيه من أجل تحقيق النجاح والوقوف أمام المنافسات التي تواجههم (Day et al., 2004). ولا يخفى على أحد أن الإصلاح الناجح الذي يؤدي إلى تغيير حقيقي مستمر هو عملية تعاونية تشاركية بين كل العاملين في المدرسة (Crockett et al; 2014).

ويعتبر الاندماج في مكان العمل أمراً ضرورياً لنجاح عمل معلم صعوبات التعلم حيث يساعده على تحقيق أهداف التربية الخاصة، ويعود الاندماج في العمل إلى سنة ١٩٢٠م في الدراسات التي أجريت عن مدى استعداد مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Perrin, 2009). وخير مثال على الاندماج في العمل هي تجارب هوثورن، التي تشير إلى ارتباط الموظفين وشعورهم بالمنظمة، واستعدادهم لبذل قصارى جهدهم لصالح المنظمة (Tiwari, 2011). وربط Kahn (1990) أصول الاندماج في العمل بنظرية دور السلوك لـ (Goffman, 1961)، التي تدرس دور السلوك الفردي الذي تشكل مطالب الأشخاص الآخرين وقواعدهم، ومن ثم يعتقد منظرو هذه النظرية أن الأفراد يجب أن يتوافقوا مع توقّعات اجتماعية معيّنة ترتبط بأدوار هؤلاء الأفراد التي يؤدونها، وفي هذا المعنى يمكن توقّع سلوك الأفراد من خلال تحليل أدوارهم (Biddle, 1986).

كما يشير الاندماج في العمل إلى تعلّق الفرد بدوره في العمل، وترجمته ذلك على الصعيد البدني والمعرفي والانفعالي، إذ يشير المكوّن البدني إلى اندماجه في مهمّات العمل بدنيّاً، في حين يشير المكوّن المعرفي إلى اليقظة والاستغراق في العمل، بينما يشير المكوّن الوجداني إلى اتّصال الفرد بعمله في أثناء أدائه بكلّ تفانٍ والتزام (kahn, 1990).

وقد أجري عدد من الأبحاث والدراسات عن الاندماج في العمل، لإيجاد مصطلح يصف ارتباط الموظفين بالمنظمة، واتجهت هذه الدراسات إلى استكشاف أفضل الممارسات لإشراك الموظفين والاحتفاظ بهم، فكان مصطلح اندماج الموظف نتيجة لهذه الدراسات، وهو يعبر عن الحالة التي يكون فيه الموظف مهتمًا بمستقبل المنظمة، وببذل كلّ جهوده لصالحها (Joshi & Sodhi, 2011; Markos & Sridevi, 2010; Tiwari, 2011).

إن الأفراد الذين يندمجون في العمل هم إيجابيون، ومهتمون، ومتحمسون لوظائفهم، وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أفضل وجه وبكلّ قدراتهم، فالمشاعر الجيدة للموظفين تجاه منظماتهم، كالإعجاب والثقة والاحترام والجاذبية الشعورية، ستجعلهم أكثر رغبة في العمل، واهتمامًا بالأنشطة التنظيمية، كما تعمل المواقف الإيجابية للعاملين تجاه منظماتهم على خلق قيمة إضافية لمنظماتهم؛ فيغدو الموظفون المستغرقون وظيفيًا مدركين لمحيط العمل، وساعين إلى تحسين أدائهم الوظيفي لتحقيق المنافع للمنظمة (Men, 2012). ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو دور القيادة الملهمة في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟

ويتم الإجابة عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟
- ما العلاقة بين القيادة الملهمة والشخصية الصلبة؟
- ما العلاقة بين القيادة الملهمة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟
- ما تأثير القيادة الملهمة كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على درجة العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟
- ٢- التعرف على درجة العلاقة بين القيادة الملهمة والشخصية الصلبة؟
- ٣- التعرف على درجة العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل؟
- ٤- التحقق من درجة تأثير القيادة الملهمة كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل.

أهمية الدراسة:

١. تعد هذه الدراسة محاولة نظرية وميدانية لدراسة العلاقة بين الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل عبر المتغير الوسيط التداخلي القيادة الملهمة.
٢. أهمية متغيرات الدراسة (أبعاد الشخصية الصلبة، والقيادة الملهمة، واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل) في الأدبيات، حيث تساهم دراستهم التأكيد على أهميتهم في إدارة المدارس.

٣. توضيح مدأهمية أبعاد الشخصية الصلبة في تعزيز اندماج معلمي صعوبات التعلم في مكان العمل، وبالتالي تحسين أداء المدرسين داخل المدارس.
٤. أهمية مفهوم القيادة الملهمة بتركيزه على تعزيز أبعاد الشخصية الصلبة لدى معلمي صعوبات التعلم.
٥. إمكانية تطبيق مدخل حديث في إدارة المدارس وهو القيادة الملهمة، وحث المدارس لاعتماد هذا المدخل، والذي بدوره يدعم الشخصية الصلبة.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

١. **الشخصية الصلبة**: امتلاك الشخص المهارات والقدرات التي تؤهله لإنجاز مهام العمل بدقة وسرعة عالية، ومواجهة مشكلات العمل بقوة ودون تراجع، حتى يتم تنفيذ مهام العمل بدرجة عالية من الالتزام والتركيز. وتعرف اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على المقياس المستخدم بالدراسة الحالية.
  ٢. **القيادة الملهمة**: اتباع قائد المدرسة كافة السبل لإحداث ثقافة التغيير، ومعالجة مشكلات العمل والقيود البيئية المفروضة على المدرسة، والاهتمام بالفرص الجديدة لتحسين إجراءات العمل والقدرة على التواصل والتأثير على العاملين في المدرسة. وتعرف اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على المقياس المستخدم بالدراسة الحالية.
  ٣. **الاندماج في العمل**: العمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين أطراف العمل، والاهتمام بمستقبل المدرسة من قبل العاملين بها. ويعرف اجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المعلم على المقياس المستخدم بالدراسة الحالية.
  ٤. **معلمي صعوبات التعلم**: هم المعلمين والمعلمات الذين يحملون مؤهلات علمية في تخصص التربية الخاصة-مسار صعوبات التعلم ويقومون بتدريس الطلاب ذوي صعوبات التعلم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- حدود الدراسة:**

- ١- تمثلت الحدود الأكاديمية للدراسة في دراسة متغيرات القيادة الملهمة، والشخصية الصلبة، والاندماج في مكان العمل.
- ٢- تمثلت الحدود المكانية في المملكة العربية السعودية.
- ٣- الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية طبقية من معلمي صعوبات التعلم دون غيرهم من المدرسين في التخصصات الأخرى، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على باقي المدرسين في المدارس الأخرى.
- ٤- تم الاعتماد في الدراسة الحالية على بيانات تم جمعها في خلال فترة زمنية قصيرة Cross Sectional، وتعذر اعتمادها على بيانات ممتدة لفترة زمنية طويلة Longitudinal نظراً للوقت والجهد والتكلفة؛ ولذلك لا يمكن تعميم العلاقات السببية بين المتغيرات لمجتمعات أخرى.

## الاطار النظري والدراسات السابقة:

### الشخصية الصلبة والاندماج في العمل:

يوصف الأفراد الذين يتمتعون بقوة الشخصية، أو ما يسمى بالشخصية الصلبة، بأن أفكارهم ومعارفهم واعتقاداتهم تجاه المسؤولية المناطة إليهم إيجابية، إذ يتمتعون بالقدرة على مواجهة الأحداث والمواقف والمشكلات الصعبة، من خلال التحكم بالذات، وإدارة هذه المواقف السلبية المختلفة، ولديهم فطنة وقدرة على تشخيص مواطن القوة والاستفادة منها، وتشخيص مواطن الضعف، والعمل على تقويتها لمواجهة التحديات والضغوط المختلفة (Kozlowski & Bell, 2003). فيتميز المعلمون ذوو الصلابة النفسية العالية بأن لديهم مستوى أعلى من التحكم الذاتي (Kalinina et al, 2020).

ولا يقتصر النفع في الاندماج على المعلم فقط، بل تتعدى نتائجه الإيجابية لتشمل الطلاب والمدارس والعملية التعليمية (عرفان، ٢٠٢١)، فيرتفع مستوى اندماج المعلم والطلاب في عملية التعلم (Leal – Soto et al., 2018). فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط سلبي بين الصلابة النفسية والاحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في الصلابة النفسية بين معلمي ومعلمات التربية الخاصة لصالح المعلمات وأن المعلمين أكثر احترقا من المعلمات (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٧). كما بدت هناك علاقة ارتباطية بين الصلابة النفسية والتوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة، إذ إن متغيرات الصلابة النفسية (التحكم، والالتزام، والتحدى) تؤثر في التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة (قدوري، ٢٠٢١).

ويتمثل التحكم في سيطرة الفرد وقدرته على مواجهة الاندفاعات السلبية في بيئة العمل، إذ يستطيع الفرد الاندماج في العمل، بحيث تكون قوة التحكم بالذات وقوة الإرادة من المعايير الأساسية التي تحكم سلوكيات الفرد (Muraven et al., 2007). ويضاف إلى ذلك سمة الفرد، وشعوره باندماجه، واهتمامه بالمنظمة التي يعمل فيها بحرص وإخلاص، وعدم تأثره بالمواقف وتحديات بيئة العمل. وأما التزام الفرد بقيم العمل وقواعده فينبع من إيمانه بقيمه ومبادئه الشخصية، إذ يشعر الفرد أنه جزء من المنظمة لا ينفصل عنها، ويعمل على بذل أقصى جهده من أجل نجاح المنظمة وتقدمها (Sokoll, 2014). ويعدّ التحدي من سمات الشخصية الصلبة، فهو يعتمد مبدأ الاندماج في منهج العمل، والسير باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق أعلى إنتاج وجهد في تأدية مهام العمل بأكمل صورة من الإبداع والابتكار والتميز (Beck & Jackson, 2022; Jackson et al., 2022).

### الشخصية الصلبة والقيادة الملهمة:

يتمتع القادة بقدرات كاريزمية لإلهام أتباعهم، وإكسابهم خبرات تشغيلية فعالة عبر الثقافات المتنوعة (Avolio & Bass, 2004). ويلعب سلوك المدير دوراً هاماً في نجاح حبر نامجالدمج الشامل للذيقومبدمج الطلاب بالعاديين معالطلابذويالإعاقة (Roderick, 2011) وإن نجاح أي منظمة ومدى قدرتها في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد بعيد بطبيعة القيادة أو الإدارة العليا التي تقود هذه المنظمة؛ لأنها المخطط الرئيس لبرامجها وسياساتها وقراراتها المؤثرة فيها. وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات السلوكية في علم النفس والاجتماع أن للشخصية الصلبة دوراً كبيراً في مقاومة ظروف العمل المختلفة، يتمثل باستطاعة الفرد التحكم والسيطرة على انفعالاته ومشاعره وأحاسيسه تجاه المعوقات والتحديات والسلوكيات السلبية

التي تواجهه، ومن ثم تخلق حالةً من الضغط والاضطراب النفسي في تأديته مهام عمله (Boakye, 2015; Zinko et al., 2012; Bevilacqua et al., 2014; Bevilacqua et al., 2014 )

ويختلف الأفراد في قدرة كلٍّ منهم على تحمّل التحديات والصعوبات التي تواجههم في بيئة العمل (Zinko et al., 2012) ولكن الفرد ذا الشخصية الصلبة له قدرة على التكيف مع مشكلات عمله، والتغلب على كلِّ أشكال التحديات والمشكلات، والعمل على خلق فرص لتجاوز المواقف الصعبة وتطويرها. كما أن الشخصية الصلبة تدرك التغيرات المختلفة التي تؤثر في يوميات المنظمة وعملياتها، ومن ثم تطوير العمل بقوة الشخصية لمواجهة مختلف المواقف في بيئة العمل (Leutner et al., 2014).

وتحدّد الشخصية الصلبة رؤيتها للمستقبل وتملك نظرةً ثابتةً تجاهه، إذ تعمل بثقة وواقعية عاليتين لتحديد الهدف وتحقيقه، لامتلاكها الثقة بالنفس، والتزامها بقواعد العمل، وقدرتها على اتخاذ القرارات الحاسمة، ومواجهة الضغوط، والتحديات المهنية، وعدم الاهتمام بانتقادات الآخرين، إذ تجعل من مصلحة المنظمة والعاملين أساساً لقراراتها (Bevilacqua et al., 2014). والشخصية الصلبة كذلك لا ترى أمامها سوى النجاح والارتكاز على المهارات والسمات الشخصية والثقة بالنفس، وأساس سماتها القاعدة الأخلاقية، وهي العمل الصحيح بدون أخطاء في تأديته مهام عمله (Bevilacqua et al., 2014). وبذلك يمكن تعريف الشخصية الصلبة بأنه الشخصية القوية التي تواجه التحديات والصعوبات المختلفة فلا تؤثر فيه، ويتميز صاحبها بالقوة ورفض الأعداء، والتميز، والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة مسبباتها، واتخاذ القرارات الشديدة والحاسمة.

#### القيادة الملهمّة واندماج في مكان العمل:

عرف (Fleming & Delves, 2017) القيادة الملهمّة بأنها القيادة القادرة على جمع الأفراد العاديين ليقوموا بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب. كما وُصفت بأنها القيادة التي تحقّق نجاحات غير عادية في ظلّ التغيرات التي تحدثها في نفوس التابعين. وعرّفها Holmes (2017) بأنها نوع من أنواع القيادة يتطلّب من القائد أن تتوافر لديه إرادة وعزم يجعلانه يفكر فيمن يرأسهم، ويوليهم أولوية في سلم اهتماماته، ويقدمهم على نفسه. والقائد الملهم هو القادر على التأثير الإيجابي في الناس من حوله، والقادر على تحفيز الآخرين نحو النجاح (Finney, 2017). وبهذا تعرّفها الباحثة بأنها تلك القيادة التي تملك سمات وكاريزما جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية لتمكين العاملين داخل المدرسة، وتحفيزهم على الابتكار والتطوير والتجديد، بحيث تترك آثارًا إيجابية تنعكس على أدائهم وولائهم للعمل.

وينبغي للقائد الملهم أن يكون قادرًا على الاستماع واستيعاب شكاوى الأعضاء، وكذلك إشراكهم في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وهو ما يسمّى بالشمولية، إذ يجب أن يكون للقائد الملهم طبيعة شاملة. في الأساس ما من قائد يستلهم عضوًا إذا لم يكن يهتم بالأعضاء ومؤسساتهم، فالعامل الرئيس في إلهام القيادة هو القيم التي يمتلكها ويعكسها القائد على مرؤوسيه، فوفقًا لـ (Searle & Hanrahan, 2011) فإن القيم الأساسية للقيادة هي إلهام الآخرين. بينما حدّد (Rose et al, 2014); القيم التي يمتلكها القادة الملهمون، وهي: التواصل، والنزاهة، والشمول، والحساسية لاحتياجات الأعضاء.



وقد قدّم الباحثون عدّة تعريفات للاندماج في العمل، من خلال دراستهم للعلاقة بين هذا المتغير ومتغيّرات أخرى متنوّعة. ومن أهمّ هذه التعريفات تعريف (Bevan et al. 1997) للموظف المندمج بأنه الشخص الذي يعي ويدرك مجريات الأعمال، ويعمل بجهد مع زملاء العمل، لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة. ومن أبسطها تعريف (Sweem 2008)، الذي عرّفه بأنه التزام الموظف بالوظيفة واتصاله بمنظّمته. ولكن (Sweem, 2008) نفسه عاد وعرّف الاندماج في العمل تعريفاً موسّعاً بأنه القدرة على التأثير في عقول الموظفين وسلوكهم، لغرس الرغبة فيهم لتحقيق النجاح والتفوق لمتطلباتهم، لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً بروية المنظمة ورسالتها.

وعرّف (Perrin 2009) الاندماج في العمل بمدى بذل الموظفين جهداً إضافياً في وظائفهم بما يتعدّى الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة. وعرّفه (Simpson 2009) بأنه اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال الموكلة إليهم. وعلى النهج نفسه عرّف (Schaufeli et al; 2002) الاندماج في العمل بأنه حالة ذهنية إيجابية، وعملية وفاء وإخلاص نحو العمل. وعرّفه (Gibbons 2006) بأنه علاقة عقلية وعاطفية رفيعة المستوى للموظف تجاه عمله، من خلال تأثير كلّ من المنظمة والمدير وزملاء العمل في بذل جهود لإنجاز وظيفته وعمله. وأخيراً عرّفه (Sakovska 2012) بأنه تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية مرتبطة بأداء الأفراد العاملين أدوارهم الوظيفية.

ويُتضح من هذه التعريفات أن الاندماج في العمل قد نوقش بطرق عدّة؛ فيمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل، بما يعكس على صورة تحقيق الفرد ذاته أو التزامه نحو عمله، فيعني أن يحبّ الفرد عمله، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وابتاجية أكبر من أولئك الذين لا يحبّون وظائفهم.

ويرى (De Lacy 2009) أن الأفراد المندمجين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المنظمة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم طوعاً لتحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها، كما يرى أن الاندماج في العمل يمثّل الدرجة التي يندمج فيها الفرد بالوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها؛ ولهذا فإن الأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاندماج في العمل بعدد من المؤثرات، منها: المستوى العاطفي الذي يتضح من آثاره الإيجابية على الفرد، مثل مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح؛ فعندما ينخفض مستوى الاندماج في العمل يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثل القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. ويعبر الاندماج في العمل يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعدّ هذه الوظيفة ذات بُعد محوريّ في حياته وفي تقديره لذاته (Carasco). (Saul et al., 2015) كما يؤثّر الاندماج في العمل في الأداء التنظيمي وابتاجية الأفراد العاملين، ويساعد في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاندماج سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغييرات البيئية (Sakovska, 2012).

وتتمثّل أهمية الاندماج في العمل لدى الأفراد العاملين في تعزيز مستوى رفاهيتهم وصحتهم الإيجابية، فالأفراد العاملون وما يكتونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم، كالإعجاب والثقة والاحترام والجاذبية الشعورية، سيصبحون أكثر رغبة في العمل، وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية (Men, 2012).

## القيادة الملهمة كوسيط في العلاقة بين الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل:

تعدّ القيادة ومهارات التعامل مع الآخرين لدى مديري المنظمات من أهمّ العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة (Othman et al., 2012). العديد من القادة في المدرسة يقومون باتخاذ قرارات صعبة ويكافحون لتطبيق التغيير المطلوب لتقديم خدمات أفضل لبرامج التربية الخاصة (Edwards, 2012). وقد ناقش الباحثون منذ فترة طويلة تطوير مهارات القادة وكفائاتهم (Gehring, 2007)، المفيدة في دور القيادة الملهمة، والتي قد تزيد الاندماج في العمل (Gillard & Price, 2005)، فقد أظهرت نتائج دراسة الظاهري والبشاشة (٢٠٢٢) وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الملهمة والرضا الوظيفي لدى المعلمات. ويرتبط الرضا المهني لدى معلمي التربية الخاصة إيجابياً بالإدارة الناجحة (عرب، ٢٠١١). كما أن بيئة العمل المواتية تعتبر التقدير والتواصل الجيد والدعم الإداري من أهمّ العوامل التي تقلل من عبء العمل على معلمي التربية الخاصة (Mustafa et al., 2020).

وتعدّ الشخصية الصلبة مؤشراً صالحاً للأداء الوظيفي للموظفين، مثلما يتضح على نطاق واسع في دراسات الصلاحية المتعلقة بالمعايير (على سبيل المثال: Chamorro-Premuzic & Furnham, 2007; Ones et al; 2010; Ones et al; 2007) فقد تبين أن أداء الشخصية هو الرابط بين جميع المجموعات المهنية والمستويات الإدارية ونتائج الأداء (Barrick & Mount, 1991, Barrick, et; 2001; Dai et al., 2000; Hertz & Donovan, 2021)، في حين أن الضمير الحي والاستقرار العاطفي قد ارتبطا بأداء وظيفي أعلى في معظم أنواع الوظائف، فتعتمد العلاقة بين السمات الخمس الكبرى الأخرى (مثل: الانبساط، والانفتاح، والقبول) والأداء الوظيفي اعتماداً أكبر على القيادة الملهمة. وعليه يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلي:

الفرض الأول: "هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكّم والسيطرة، والالتزام، والتحدّي)، على الاندماج في مكان العمل لدى معلمي صعوبات التعلم".

الفرض الثاني: "هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكّم والسيطرة، والالتزام، والتحدّي) والقيادة الملهمة لدى معلمي صعوبات التعلم".

الفرض الثالث: "هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاندماج في مكان العمل لدى معلمي صعوبات التعلم".

الفرض الرابع: "تؤثّر القيادة الملهمة كمتغير وسيط في العلاقة المعنوية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكّم والسيطرة، والالتزام، والتحدّي) والاندماج في مكان العمل لدى معلمي صعوبات التعلم".

## الطرق والإجراءات:

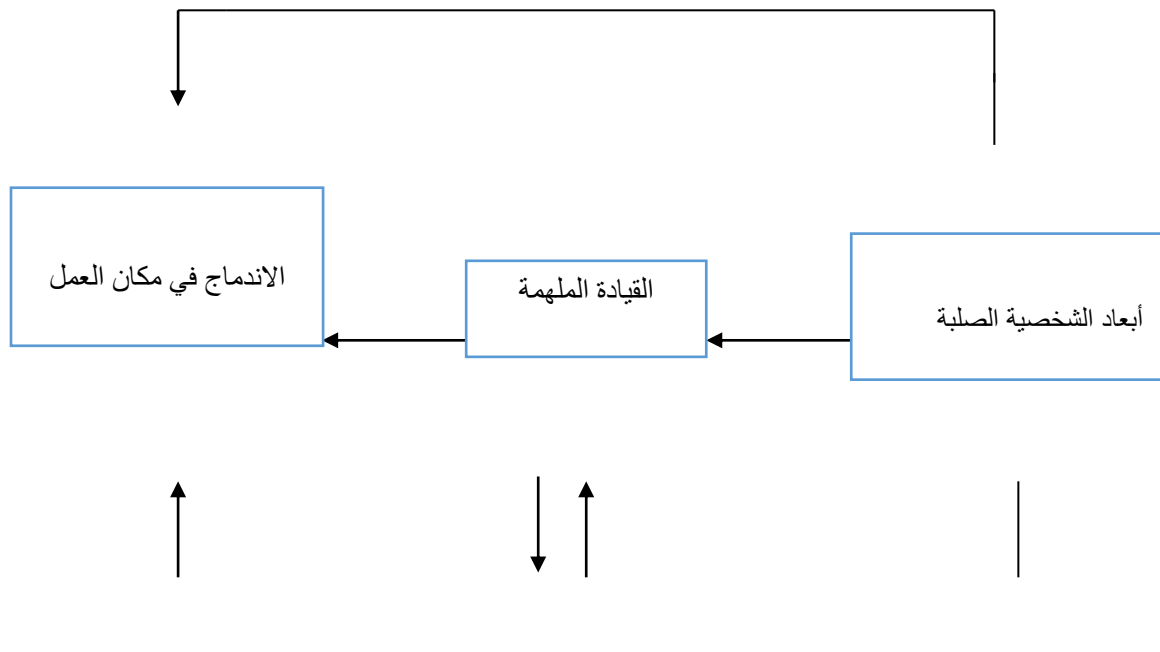
### المنهجية:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، في تناول متغيرات الدراسة. وقد أعدت الباحثة استبانة لجمع المعلومات ضمن أساليب القياس لتحليل هذه المتغيرات واختبار فروضها.

## نموذج الدراسة:

يَعتمد نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكم والسيطرة، والالتزام، والتحدي) والاندماج في العمل، من خلال القيادة الملهمة. ويؤكد Pietsch et al. (2019) ما يأتي: (١) من الضروري إحصائيًا نمذجة ممارسات القيادة المتصوّرة على أنها بناء متعدد المستويات. (٢) القيادة الملهمة هي مؤشر قويّ على الرضا الوظيفي الفردي والمشارك، والالتزام التنظيمي للمعلمين. (٣) تُظهر الاعتبارات الفردية ارتباطات كبيرة على المستوى الفردي فقط.

ولاختبار فروض الدراسة، في ظلّ الأهداف المحددة للدراسة، تحدّدت العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضّح في شكل (١)



شكل رقم (١)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي صعوبات التعلّم بالمملكة العربية السعودية، البالغ عددهم (٣٦١٨) في عام (٢٠٢٣). وتمثّلت وحدة المعاينة من الفرد المعلم في مجال صعوبات التعلّم، ولاختلاف فئات مجتمع الدراسة اختيرت العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample،

التي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للمشاركين، إذ يُوزَع المشاركون على طبقات تعكس الحجم النسبي لكل طبقة (العبد وعزمي، ٢٠٠٢).

قبل جمع البيانات استُخْصِل على إذن من الإدارة العامة للتعليم العام في المملكة العربية السعودية لجمع البيانات. بعد ذلك كان معدل الاستجابة لاستبانة المعلمين عبر الإنترنت ٩١,٢٪. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (٣٦١٨) مفردة يتبين أن حجم العينة يبلغ (٣٥١) مفردة (Sekaran&Bougie, 2016)، وبعد توزيع الاستبانة بلغ عدد المستجيبين (٣٢٠) مستجيبًا.

#### ادوات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فروضها صممت الباحثة استبانة، من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع. وتكوّنت الاستبانة من قسمين -وهي مقياس تقرير ذاتي-:

القسم الأول: يقيس القيادة الملهمة، مقياس أُقْنِس من دراسة (Brown,2007) وتم ترجمة هذا المقياس من قبل الباحثة، ويتكون من (١٤) عبارة، (منها: يهتم مدير مدرستي بالفرص الجديدة لتحسين إجراءات العمل). ومقياس يقيس أبعاد الشخصية الصلبة، وقد أُقْنِس من دراسة (Kozlowski & Bell,2003)، وتم ترجمة هذا المقياس من قبل الباحثة يتكوّن من (١٥) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة، يقيس البعد الأول (٤ عبارات) التحكم والسيطرة (منها: أستطيع مواجهة مهام العمل الصعبة والمعقدة بكل سيطرة)، ويقاس البعد الثاني (٥ عبارات) الالتزام (منها: تتناسب المهام المكلف بها مع اختصاصي الأكاديمي والعلمي)، ويقاس البعد الثالث (٦ عبارات) التحدي (منها: يؤدي دعم مدير المدرسة إلى إنجاز مهام العمل بغض النظر عن كلّ التحديات والمصاعب التيتواجهني). ومقياس الاندماج في العمل وقد أُقْنِس من دراسة (Schaufeli& Bakker (2006) وتم ترجمة هذا المقياس من قبل الباحثة يتكوّن من (١١) عبارة (منها: تتبّع إدارة المدرسة سياسة التدريب والاحتفاظ بالمعلمين المهرة). وقد استخدمت جميع المقاييس مقياس ليكرت المكوّن من ٥ نقاط، حيث: ١ = "لا أوافق بشدة"، و ٥ = "أوافق بشدة".

القسم الثاني: يشمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وفئات العمر، وطبيعة الوظيفة، ومدة العمل في مهنة معلم صعوبات تعلم). ولحساب صدق أداة الدراسة وثباتها استُخْرِج معامل الثبات طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كافة، ولفقرات كلّ متغير من متغيرات الدراسة. ويبيّن جدول (٢) قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة، وقد كان جميعها أعلى من الحدود المقبولة (٦٠٪) (Sekaran&Bougie, 2016). وفيما يلي جدول (١) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة



وفيما يلي جدول (٢) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

جدول (٢) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

| م | المتغيرات  | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---|--|--------------|-------------|
| ١ | المتغيرات المستقلة: (أبعاد الشخصية الصلبة) التحكم والسيطرة | ٠,٩٠         | ٠,٩٥        |
| ٢ | الالتزام   | ٠,٩٢         | ٠,٩٦        |
| ٣ | التحدي   | ٠,٨٦         | ٠,٩٣        |
| ٤ | المتغير الوسيط: (القيادة الملهمة)                          | ٠,٨٧         | ٠,٩٣        |
| ٥ | المتغير التابع: (الاندماج في العمل)                        | ٠,٨٦         | ٠,٩٣        |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول (٢) إلى أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا التحدي، والاندماج في العمل (٠,٨٦)، أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### التحليل الإحصائي للبيانات وكيفية اختبار الفروض:

قامت الباحثة بتويب البيانات، وحُلِّت باستخدام الحاسب الآلي، وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/PC (Version 26) +، البرنامج الإحصائي AMOS (26)، على النحو التالي:

١. تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale، لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة وصدقها.
٢. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس النزعة المركزية في إجابات أفراد العينة وانحرافات، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة.
٣. استخدمت مجموعة من معادلات التحليل العاملي التأكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، التي يطلق عليها نماذج القياس Measurement Models؛ لقياس العلاقة بين كل متغير والمؤشرات المستخدمة في قياسه.
٤. أسلوب المعادلة الهيكلية Structural Model، وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال Maximum Likelihood Estimation، باستخدام التحليل الإحصائي Analysis Moment of Structure،

الذي يوضح ما إذا كان نموذج الدراسة يلائم البيانات أم لا، من خلال العلاقات الهيكلية بين المتغيرات الضمنية Latent، التي تتضح من خلال مجموعة من نماذج الانحدار المتعدد التي يطلق عليها اسم "النماذج الهيكلية".

٥. أسلوب المعادلة الهيكلية ذات الخطوتين Two – Step SEM، حيث يُقدَّر أولاً نموذج القياس، ثم يتبعه النموذج الهيكلي (Hair et al., 2020).

### النتائج:

#### نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح جدول (٣) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية وفق مقياس خماسي، وانحرافاته المعيارية، على النحو التالي:

#### جدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| م | المتغيرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---------------|-------------------|
| ١ | المتغيرات المستقلة: (أبعاد الشخصية الصلبة)<br>التحكم والسيطرة | ٣,٩٦          | ٠,٧٧              |
| ٢ | الالتزام  | ٤,٥٤          | ٠,٧٩              |
| ٣ | التحدي  | ٤,٨٤          | ٠,٧٨              |
| ٤ | المتغير الوسيط: (القيادة الملهمة)                             | ٤,٢٢          | ٠,٦١              |
| ٥ | المتغير التابع: (الاندماج في العمل)                           | ٤,٢٥          | ٠,٦٤              |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٣٢٠ مفردة)

#### ويتضح من جدول (٣) الآتي:

سجل الوسط الحسابي للتحدي تقديراً أعلى من المتوسط، وفقاً للوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي (٣) (٤,٨٤)، وأدناه التحكم والسيطرة (٣,٩٦). وكانت درجة إدراك معلمي صعوبات التعلم للقيادة الملهمة فوق المتوسط، فبلغت (٤,٢٢)، وكانت درجة إدراك معلمي صعوبات التعلم للاندماج في العمل فوق المتوسط، فبلغت (٤,٢٥). كما أظهرت قيم الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من تقارب الإجابات الكلية إلى متوسطها الحسابي في آراء مفردات العينة تجاه المتغيرات محل الدراسة.

نتائج تحليل أبعاد استبانة الدراسة ومناقشتها:

أبعاد الشخصية الصلبة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبيان أبعاد الشخصية الصلبة، كما ما هو موضح في جدول (٤):

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الشخصية الصلبة

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 1  | <u>التحكم والسيطرة</u><br>توجيهات مدير المدرسة متوافقة مع قيم وأهداف المدرسة.                       | 3.8279          | .71925            |
| 2  | أستطيع مواجهة مهام العمل الصعبة والمعقدة بكل سيطرة.   | 3.9698          | .64443            |
| 3  | تتجاوز مهام العمل المكلف بها قدراتي ومهاراتي.   | 3.7626          | .66473            |
| 4  | يحملني مدير المدرسة مهام أكثر مما أتوقع.  | 3.6846          | .78528            |
| 5  | <u>٢-الالتزام</u><br>أنفذ مهام عملي بدرجة عالية من الالتزام والتركيز.                               | 3.7306          | .72513            |
| 6  | تركيزي في العمل على المهام المكلف بها دون غيرها.  | 3.6081          | .91626            |
| 7  | أمتلك المهارات والقدرات التي تؤهلني لإنجاز مهام العمل بدقة وسرعة عالية.                             | 3.5443          | .85374            |
| 8  | تتناسب المهام المكلف بها مع اختصاصي الأكاديمي والعلمي.  | 3.8982          | .72221            |
| 9  | يتخذ مدير المدرسة أوامر خاصة بالعمل لا تتوافق مع الأنظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل.           | 3.6969          | .71434            |
| 10 | <u>٣-التحدي</u><br>يدعم مدير مدرستي التي اعمل فيها دائماً المعلمين بكل وسائل الدعم المادي والمعنوي. | 3.7815          | .83217            |
| 11 | لدي القدرة على مواجهة مصاعب العمل بقوة ودون تراجع.  | 3.6583          | .90785            |
| 12 | تشجيعي معنوياً يجعلني ابذل كل ما بوسعي لتحقيق الأداء الأفضل في مهام عملي.                           | 3.6830          | .83654            |
| 13 | تتسم مقاييس تقييم أداء المعلمين بالعدالة.   | 3.7929          | .79413            |
| 14 | يؤدي دعم مدير المدرسة إلى انجاز مهام العمل بغض النظر عن كل التحديات والمصاعب التي تواجهني.          | 3.7287          | .78633            |
| 15 | يعمل مدير المدرسة على تحفيزي على الابتكار والتميز.  | 3.6544          | 1.04350           |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.



يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.9698-3.5503)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أستطيع مواجهة مهام العمل الصعبة والمعقدة بكليسيطرة. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.9698). وبشكل عام فقد جاءت جميع الفقرات متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تركيزي في العمل على المهام المكلف بها دون غيرها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.6081).

### الاندماج في مكان العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبيان الاندماج في مكان العمل، كما ما هو موضح في جدول (٥):

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالاندماج في مكان العمل

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  | الرتبة |
|-------------------|-----------------|--|--------|
| 1.07737           | 3.6630          | أشعر بالفخر والانتماء إلى المدرسة التي أعمل بها.                   | ١      |
| 1.00453           | 3.5913          | توجد رغبة قوية لدى في البقاء في العمل لأطول مدة ممكنة.             | 2      |
| .96114            | 3.6804          | اتبني ثقافة مدرستي التي اعلم بها.                                  | 3      |
| .99634            | 3.7348          | يقدر مدير المدرسة مساهمات المعلمين بالعمل ويهتم برفاهيتهم.         | 4      |
| 1.03650           | 3.3870          | اهتم بوضع ومستقبل المدرسة التي اعلم بها.                           | 5      |
| 1.06198           | 3.6826          | أشعر بأني جزء مهم من المدرسة التي أعمل بها.                        | 6      |
| .96651            | 3.5696          | أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي.                                   | 7      |
| .90616            | 3.8848          | اعلم في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين أطراف العمل. | 8      |
| .91124            | 3.9565          | لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل.                               | 9      |
| .86596            | 3.8978          | تتبع إدارة المدرسة سياسة التدريب والاحتفاظ بالمعلمين المهرة.       | 10     |
| 1.00519           | 3.6696          | أستطيع تكوين علاقات وصدقات اجتماعية من خلال العمل في المدرسة.      | 11     |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.9565-3.3870)، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على " لا أرغب في البحث عن فرص بديلة للعمل. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.9565). وبشكل عام فقد جاءت جميع الفقرات متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "اهتم بوضع ومستقبل المدرسة التي اعلم بها. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.3870).

## القيادة الملهمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبيان القيادة الملهمة، كما ما هو موضح في جدول (٦):

### جدول (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة القيادة الملهمة

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----|---|-----------------|-------------------|
| 1  | يمتلك مدير المدرسة القدرة على تأدية أعمال تخدم مستقبل المدرسة.  | 3.7326          | 1.00772           |
| 2  | أستطيع مواجهة الأوامر التي أعتقد بأنها خاطئة من مسؤولي المباشر.   | 3.9370          | .90649            |
| 3  | يضحي مدير المدرسة بكل ما لديه بقصد تنفيذ النظرة المستقبلية في ميدان العمل.                              | 3.6500          | .95275            |
| 4  | يمنحني مدير المدرسة الثقة في قدراتي.  | 3.4196          | .97688            |
| 5  | يساعدني مدير المدرسة في إطلاق أحكام صحيحة بشأن عملي.  | 3.7761          | .86058            |
| 6  | يقدر مدير مدرستي جهودي في العمل.  | 3.8978          | .85073            |
| 7  | يعتمد مدير المدرسة كافة السبل لاتباع ثقافة التغيير في المدرسة.  | 3.4761          | .94366            |
| 8  | يجعل مدير المدرسة التغيير منطلق له في ميدان عمله.   | 3.4804          | .94837            |
| 9  | يعتمد مدير مدرستي في معالجة المشكلات في العمل على القيود البيئية المفروضة.                              | 3.6891          | .95947            |
| 10 | يعتمد مدير المدرسة على الواقع عند تحديد احتياجاتي في بيئة العمل.  | 3.5283          | .99523            |
| 11 | يهتم مدير مدرستي على بسماع الأفكار الجديدة.   | 3.8674          | .93225            |
| 12 | يهتم مدير مدرستي بالفرص الجديدة لتحسين إجراءات العمل.   | 3.2826          | 1.01970           |
| 13 | يرحب مدير مدرستي بمناقشة الأهداف والطرق الجديدة لتحقيقها.   | 3.3891          | .98280            |
| 14 | يشجعني مدير مدرستي بمناقشة المشاكل المستجدة. يمتلك مدير مدرستي القدرة على التواصل والتأثير على الآخرين. | 3.6152          | .97339            |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية.

ينضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (3.9370-3.2826)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "أستطيع مواجهة الأوامر التي أعتقد بأنها خاطئة من مسؤولي المباشر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.9370). وبشكل عام فقد جاءت جميع الفقرات متوسطة. بينما جاءت الفقرة رقم (١٢) ونصها "يهتم مدير مدرستي بالفرص الجديدة لتحسين إجراءات العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.2826).

### معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يبين جدول (٧) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة محل الدراسة والمتغير التابع والمتغير الوسيط:

#### جدول (٧)

##### معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

| بيان                   | التحكم والسيطرة | الالتزام | التحدي  | القيادة الملهمة | الاندماج في مكان العمل |
|------------------------|-----------------|----------|---------|-----------------|------------------------|
| التحكم والسيطرة        | ١               |          |         |                 |                        |
| الالتزام               | **٠,٧٠٨         | ١        |         |                 |                        |
| التحدي                 | **٠,٦٣٥         | **٠,٧٤٠  | ١       |                 |                        |
| القيادة الملهمة        | **٠,٥٤٤         | **٠,٦٣٨  | **٠,٦٧١ | ١               |                        |
| الاندماج في مكان العمل | **٠,٤٤٤         | **٠,٥٢٥  | **٠,٥٣١ | **٠,٤٠٤         | ١                      |

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (٣٢٠ مفردة)  $**P < 0.01$

#### يلاحظ من جدول (٧) الآتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وجميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة عامةً على النحو المبين بالجدول. فكانت أعلى درجة ارتباط موجبة بين التحدي والالتزام (٠,٧٤٠)، وكانت أقل درجة ارتباط بين الاندماج في مكان العمل والقيادة الملهمة (٠,٤٠٤)

#### نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

#### تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة: Measurement Model

حُلّل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، واستخدمت أبعاد المتغير المستقل (أبعاد الشخصية الصلبة)، والمتغير التابع (الاندماج في مكان العمل)، واستخدمت هذه الأبعاد متغيرات ملاحظة؛ لتعقد نموذج القياس، واستخدمت العبارات المستعملة في قياس القيادة الملهمة.

وكان من الضروري إجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي؛ للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقيًا، وأنه يُظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988)، ويعرض جدول (٨) مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

جدول (٨)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

| النموذج | X <sup>2</sup> /df | P     | GFI   | AGFI  | NFI   | TLI   | CFI   | RMR   | RMSEA |
|---------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| الأساسي | ٣,٨٩٦              | ٠,٠٠٠ | ٠,٨٤٩ | ٠,٧٩٧ | ٠,٩٠٢ | ٠,٩١٠ | ٠,٩٢٥ | ٠,٠٤٥ | ٠,١٠٠ |
| المعدل  | ٢,٦٤٩              | ٠,٠٠٠ | ٠,٩٤٨ | ٠,٩١٨ | ٠,٩٣٩ | ٠,٩٥٢ | ٠,٩٦٢ | ٠,٠٤٥ | ٠,٠٥٣ |

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن= (٣٢٠) مفردة. \*\*\*P< 0.001

تظهر النتائج المعروضة فيجدول (٨) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة، بعد إجراء مجموعة من التعديلات المقترحة بواسطة مؤشرات التعديل، وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج للقياس المعدل الكلي للدراسة. ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات، وأن مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق والمعايير المقبولة كما يلي:

١. انخفاض ناتج قسمة (٢/كا) درجات الحرية)، الذي بلغ (٢,٦٤٩)، وهي أقل من (٥) (المعيار المحدد).
٢. ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.962)، وهي أعلى من (٠,٩٠)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GFI= 0.948)، وهي أعلى من (٠,٩٠)، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.053)، وهي أقل من (٠,٠٨).
٣. ارتفاع قيمة (TLI= 0.952) عن الحد الأدنى لقبول النموذج، وهي أعلى من (٠,٩٠).
٤. مؤشر التوافق المعدل (Normal Fit Index (NFI= 0.939) وهي أعلى من (٠,٩٠) (Hu & Bentler, 1999).
٥. الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (Root Mean Square Residual (RMR= 0.045)، ويعتبر توافقاً مقبولاً، لأنه أصغر من (٠,٠٥).

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، إضافة إلى التأكد تماماً من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي (Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 2020; Kline, 2005) وتعتبر مرحلة اختبار النموذج الهيكلي هي المرحلة الأساسية والثانية للتحليل. ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، وهو يتكوّن من المتغيرات الخارجة Exogenous، وهي متغيرات أبعاد الشخصية الصلبة، والمتغير التابع Endogenous، وتتمثل في القدرة على الاندماج في مكان العمل، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator (القيادة الملهمة).

ولتقييم النموذج الهيكلي قُيِّمت جودة التوافق لهذا النموذج، لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا، وقد تم الحصول على جودة التوافق للنموذج الهيكلي لاختبار فروض الدراسة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS، كما يعرضها جدول (٩):

#### جدول (٩)

##### مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

| مؤشرات<br>جودة<br>التطابق  | X <sup>2</sup> /df | P     | GFI  | AGFI  | NFI   | TLI   | CFI   | RMR   | RMSEA |
|----------------------------|--------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| قيم مؤشرات<br>جودة التوافق | ٢,٥١٣              | ٠,٠٠٢ | ٠,٩٨ | ٠,٩٢٧ | ٠,٩٩٢ | ٠,٩٧٥ | ٠,٩٩٥ | ٠,٠٣٢ | ٠,٠٤٤ |

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS ن = (٣٢٠) مفردة. \*\*\*P < 0.001

ويُتضح من بيانات الجدول (٩) أن النموذج يفي بشروط جودة التطابق (Hair et al., 2020)؛ إذ تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

١. انخفاض ناتج قسمة (٢/١٣) درجات الحرية، الذي بلغ (٢,٥١٣)، وهي أقل من (٥).
٢. ارتفاع قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التطابق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن (CFI= 0.995)، وهي أعلى من (٠,٩٠)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة التطابق (GFI= 0.982) وهي أعلى من (٠,٩٠)، كذلك انخفضت فيه قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA= 0.044) وهي أقل من (٠,٠٨).
٣. ارتفاع قيمة (TLI = 0.975) عن الحد الأدنى لقبول النموذج، وهي أعلى من (٠,٩٠)؛ وهو ما يؤكد جودة تطابق النموذج الهيكلي للدراسة.
٤. مؤشر التوافق المعدل (Normal Fit Index (0.992=NFI)، وهي أعلى من (٠,٩٠) (Hu&Bentler, 1999).
٥. بلغ الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) Root Mean Square Residual (٠,٠٣٢)، ويعتبر توافقاً جيداً؛ لأنه أصغر من (٠,٠٥) (Hu & Bentler, 1999).

#### نتائج اختبار الفروض:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض، وبيّن جدول (١٠) قيم معاملات المسارات لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة:

جدول (١٠)  
قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

| مستوى المعنوية | قيم (ت) (CR) | الخطأ المعياري | المعامل المعياري | المسار  |
|----------------|--------------|----------------|------------------|---|
| ***            | ٣,٢٨٠        | ٠,٠٦٠          | ٠,١٤٨            | <u>الفرض الأول: التأثيرات المباشرة:</u><br>التحكم والسيطرة ← الاندماج في مكان العمل                       |
| **             | ٣,٠٦٦        | ٠,٠٨١          | ٠,٢٣٦            | الالتزام ← الاندماج في مكان العمل   |
| ***            | ٤,٤٢٠        | ٠,٠٧٥          | ٠,١٧٥            | التحدي ← الاندماج في مكان العمل   |
| ***            | ٣,١٩٣        | ٠,٠٥٧          | ٠,١٤٦            | <u>الفرض الثاني:</u><br>التحكم والسيطرة ← القيادة الملهمة   |
| ***            | ٤,٣٩٥        | ٠,٠٨٢          | ٠,٣٨٦            | الالتزام ← القيادة الملهمة  |
| ***            | ٣,٦٠٦        | ٠,٠٧٥          | ٠,٢٠٦            | التحدي ← القيادة الملهمة  |
| ***            | ١٠,٧٥١       | ٠,٠٤٦          | ٠,٥٢٣            | <u>الفرض الثالث:</u><br>القيادة الملهمة ← الاندماج في مكان العمل  |
| ***            | ٩,٨٠٩        |                | ٠,٤٧٨            | <u>الفرض الرابع: التأثيرات غير المباشرة</u><br>التحكم والسيطرة ← القيادة الملهمة ← الاندماج في مكان العمل |
| ***            | ٧,٧٩٧        |                | ٠,٤٠١            | الالتزام ← القيادة الملهمة ← الاندماج في مكان العمل   |
| ***            | ١٠,٢٦٨       |                | ٠,٤٩٢            | التحدي ← القيادة الملهمة ← الاندماج في مكان العمل   |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS (ن = ٣٢٠ مفردة). \*\*\*P < 0.001 \*\*P < 0.01

### يُتضح من نتائج جدول (١٠) ما يلي:

١. ينصّ الفرض الأول على أنّ: " هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكم والسيطرة، والالتزام، والتحدي)، والاندماج في مكان العمل معلمي صعوبات التعلم ". وقد أثبتت صحة هذا الفرض، للتحكم والسيطرة والالتزام والتحدي، فيشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم والسيطرة والاندماج في مكان العمل (B = ٠,١٤٨ ، ت = ٣,٢٨٠)، ويشير كذلك إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام والاندماج في مكان العمل (B = ٠,٢٣٦ ، ت = ٣,٠٦٦)، ويشير أيضًا إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحدي والاندماج في مكان العمل (B = ٠,١٧٥ ، ت = ٤,٤٢٠).
٢. ينصّ الفرض الثاني على أنّ: " هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكم والسيطرة، والالتزام، والتحدي) والقيادة الملهمة ". وقد أثبتت صحة هذا الفرض، للتحكم والسيطرة والالتزام والتحدي، فيشير الجدول (١٠) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحكم والسيطرة والقيادة الملهمة (B = ٠,١٤٦ ، ت = ٣,١٩٣)، ويشير كذلك إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين الالتزام والقيادة الملهمة (B = ٠,٣٨٦ ، ت = ٤,٣٩٥)، كما

يشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين التحدي والقيادة الملهمة (B = 0.206، t = 3.606).

٣. ينصّ الفرض الثالث على أن: "هناك علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاندماج في العمل". وقد أثبتت صحة هذا الفرض، فيشير إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين القيادة الملهمة والاندماج في مكان العمل (B = 0.523، t = 10.751).

٤. ينصّ الفرض الرابع على ما يلي: "تؤثر القيادة الملهمة في العلاقة المعنوية بين أبعاد الشخصية الصلبة (التحكم والسيطرة، الالتزام، التحدي) والاندماج في مكان العمل تأثيراً غير مباشر". وقد أثبت صحة هذا الفرض، فيظهر من الجدول (١٠) أن هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوياً للتحكم والسيطرة والالتزام والتحدي في الاندماج في مكان العمل، عبر متغير الوسيط التداخلي القيادة الملهمة.

### مناقشة النتائج:

لقد طُوّر النموذج المستخدم في هذه الدراسة لفحص الآلية التي من خلالها تتوسّط القيادة الملهمة في العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة واندماج معلمي صعوبات التعلّم في مكان العمل. وقد وضعت الدراسة فروضاً أربعة على أسس الإطار المفاهيمي، وبعد تطبيق الاختبار استُخلصت النتائج التالية:

أوضح الفرض الأول في هذه الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً لأبعاد الشخصية الصلبة على الاندماج في مكان العمل لمعلمي صعوبات التعلم. علاوة على ذلك فإن هناك علاقة قوية بين آراء معلمي صعوبات التعلّم حول قيمة أبعاد الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل (Fan, 2023; Vu et al., 2023). وتعمل الشخصية الصلبة على زيادة الاندماج في مكان العمل (Nicola-Richmond et al., 2023). كما تعمل الشخصية الصلبة على التوافق المهني لدى معلمي صعوبات التعلّم (قدوري، ٢٠٢١).

وبالنظر إلى الأسس النظرية ونتائج الدراسات الأخرى التي بحثت العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل، فإن هذه النتائج متوقعة وبناء على نتائج هذه الدراسة يمكن الاستنتاج أن الشخصية الصلبة ضرورية لتعزيز المناخ الذي يدعم الاندماج في مكان العمل. ومن خلال خلق بيئة مناسبة للعمل في المدارس يمكن للقيادة التأثير في اندماج معلمي صعوبات التعلّم في المدرسة لديهم.

كما قبل الفرض الثاني لهذه الدراسة الذي يشير إلى أن أبعاد الشخصية الصلبة تُعزّز القيادة الملهمة في مجال عمل معلمي صعوبات التعلّم في المملكة العربية السعودية. وتتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة التي أظهرت التأثير الإيجابي المفيد لأبعاد الشخصية الصلبة في القيادة الملهمة (Johari et al., 2022)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشخصية الصلبة تُعزّز وجود القيادة الملهمة، وأن لهؤلاء القادة الملهمين الذين يتمتعون بسمات شخصية جريئة تأثيراً أكبر في تصوّرات مرووسيهم بشأن الشخصية الصلبة. وتنماشى هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل (Toseef, 2022). وأن أبعاد القيادة الملهمة تحقّق مستوى عاليًا من الرضا الوظيفي لدى المعلمات (الظاهري والبشاشة، ٢٠٢٢).

اكتُشف من الفرض الثالث لهذه الدراسة بعد تحليل البيانات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة والاندماج في مكان العمل؛ وهو ما يدل على أن الاندماج في مكان العمل يتأثر إيجابياً بالقيادة الملهمة. وبذلك توفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة لتعزيز الاندماج في مكان العمل في المدارس، من خلال قدرة قادة المدارس على التأثير في معلمي صعوبات التعلم بالإقناع والتوجيه وإعطاء القدوة والتحفيز الإيجابي. وتتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة (Adhyke et al., 2023; Toseef et al., 2022)؛ إذ تؤثر بيئة العمل الإيجابية والدعم المتواصل والتقدير من قبل قائد المدرسة في الاندماج في العمل، وتخفيف العبء عن معلمي صعوبات التعلم (Mustafa et al, 2020).

وقبل الفرض الرابع، فقد أشارت النتائج إلى أن القيادة الملهمة تتوسط العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل. ويمكن تفسير تأثير الوساطة على النحو التالي: قد تؤدي القيادة الملهمة إلى دافعية أعلى، ومن ثم تساعد في زيادة الاندماج في مكان العمل، وقد تُعزز التصورات الإيجابية للشخصية الصلبة. وتساعد القيادة الملهمة معلمي صعوبات التعلم على تحقيق الإلهام الإيجابي تجاه العمل، وزيادة الاندماج في مكان العمل. ويشعر معلمو صعوبات التعلم أن قيادتهم الملهمة تولي اهتماماً جدياً للاندماج في مكان العمل.

#### المساهمات:

تتمتع الدراسة بأهمية نظرية وعملية، فهي تُعزز فهم القيادة الملهمة، والاندماج في مكان العمل، والشخصية الصلبة، ويمكن تبيان ذلك كما يلي: أولاً: تعتبر الدراسة الحالية المحاولة الأولى لبحث الدور الوسيط للقيادة الملهمة بين أبعاد الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل، لدى عينة من معلمي صعوبات التعلم في المدارس السعودية. ثانياً: قد يكون القادة الملهمون في مجال التعليم مصدرًا خصبًا لمعلمي صعوبات التعلم لتعزيز الاندماج في مكان العمل. وبعبارة أخرى: تشجع القيادة الملهمة مستويات عالية من الاندماج في مكان العمل، وهي أداة حاسمة لبناء مكان عمل لائق. ثالثاً: شرحت هذه الدراسة نظرية القيادة الملهمة لتوضيح دور القيادة الملهمة لعمل معلمي صعوبات التعلم. علاوة على ذلك فقد أضافت نتائج الدراسة الحالية حول تأثيرات القيادة الملهمة إلى الأبحاث الموجودة عن جدوى النظرية، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة. رابعاً: توفر هذه الدراسة تحليلاً إحصائياً لفحص العلاقة بين أبعاد الشخصية الصلبة والقيادة الملهمة والاندماج في مكان العمل لدى معلمي صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية. فيما كانت معظم الدراسات السابقة عن الشخصية الصلبة دراساتٍ نوعية. كما توفر النتائج الإحصائية لهذه الدراسة مزيداً من الأدلة والدعم لموثوقية أدوات القياس المستخدمة وصحتها، مثل الموثوقية التي تفسر العلاقة الجادة بين العناصر، أو أسئلة المتغيرات داخل أداة القياس. ويمكن لنتائج الدراسة أن تثبت الموثوقية من خلال إظهار الاتساق الداخلي العالي؛ وهو ما يعني أن العناصر الموجودة في الأداة تقيس البنية المتطابقة باستمرار. خامساً: أسهمت نتائج الدراسة في مبادرات اختيار القيادة والتدريب، التي تعزز الاندماج في مكان العمل لدى معلمي صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية موضوع الدراسة، وربطها بنظرية القيادة الملهمة. ولم تستخدم هذه النظريات من قبل -على حد اطلاع الباحثة- للعثور على الأساس النظري للشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل.



يمكن لقيادة المدارس في المملكة العربية السعودية الاستفادة من المساهمات العملية والإدارية لهذه الدراسة، كما يلي: أولاً: تظهر النتائج أن القيادة الملهمة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الاندماج في مكان العمل. ونتيجة لذلك يمكن للقيادة ومعلمي صعوبات التعلم الاستفادة من برامج اختيار القادة، وتطويرها لتعزيز قدراتهم القيادية الملهمة. ثانياً: توضح هذه الدراسة للقيادة الطبيعية الحساسة لمتغير الاندماج في مكان العمل، وهو الأمر الذي ينبغي أن يحقّهم على معاملة معلمي صعوبات التعلم باحترام. وبهذا المعنى يحتاج القادة الملهمون إلى تشجيع علاقات العمل القوية وتعزيزها مع معلمي صعوبات التعلم. ثالثاً: اعتماد القيادة الملهمة مسهّمة في تطوير معلمي صعوبات التعلم، لأنها قد تساعد الناس على النظر إيجابياً إلى الاندماج في مكان العمل. رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل؛ وهو ما سيكون مفيداً لقيادة المدارس التي تعاني انخفاض مستوى الاندماج في مكان العمل. خامساً: أوضحت هذه الدراسة أن القيادة الملهمة في المدارس في المملكة العربية السعودية يجب أن تتم بإجراءات قابلة للتنفيذ، على سبيل المثال: القيام بعمل عالي الجودة، وتنفيذه بدقة متناهية، والتصرّف بمهنية، والإيمان بقدرات الفرد، وامتلاك رؤية واضحة.

#### الاستنتاج والتوصيات:

1. توفير بيئة عمل مريحة، وتحفيز القائد للاستفادة من مهارات معلمي صعوبات التعلم، يعزّزان شعور معلمي صعوبات التعلم التحكم والسيطرة بانضباط سلوك مدرستهم.
2. أضافت الدراسة الحالية إلى عدد الدراسات التي لا تزال محدودة عن معلمي صعوبات التعلم، وساعدت في تطوير نظرية القيادة الملهمة ودراساتها. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه عند رفع مستويات القيادة الملهمة في المدارس السعودية قد تحتاج هذه القيادة إلى التركيز على مساعدة معلمي صعوبات التعلم في زيادة الاندماج في مكان العمل.
3. كما أكدت هذه الدراسة أهمية القيادة الملهمة، والشخصية الصلبة، والاندماج في مكان العمل، وتوصي بتنظيم برامج تدريبية على القيادة واسعة النطاق، فمن شأن البرامج التدريبية للقيادة أن تعزّز القدرة القيادية الملهمة التي تنهض بالنزاهة المهنية والسلوك التقديمي في مكان العمل المبني على تعزيز التعاون والاجتهاد والعمل الجماعي.
4. وتوصي هذه الدراسة القادة في مدارس المملكة العربية السعودية بضرورة التأكد من وجود سياسات وإجراءات واضحة لمعالجة القضايا المتعلقة بالاندماج في مكان العمل.
5. هناك حاجة إلى مزيد من البحوث، لأن دراسة القيادة الملهمة والشخصية الصلبة لا تزال في مراحلها الأولى في البيئة العربية، وهناك حاجة كبيرة لمواصلة استكشاف العلاقة بين القيادة الملهمة والاندماج في مكان العمل والشخصية الصلبة والتحقّق من صحتها.
6. تعدّ هذه الدراسة أفضل للقيادة الملهمة والشخصية الصلبة لتعزيز الاندماج في مكان العمل في قطاع التعليم، وخصوصاً لدى معلمي صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية، وتعطي بُعداً جديداً للبحث أكثر في هذا الموضوع.

### القيود والبحوث المستقبلية:

لقد مهّدت هذه الدراسة الطريق للدراسات المستقبلية التي يمكن أن توسّع الإطار المفاهيمي الحالي للحصول على مزيد من الأدلة التجريبية. وهذه الدراسة فريدة من نوعها في طبيعتها، ولكن هناك بعض القيود لاقتراح بحث مستقبلي متعلق بالنموذج الحالي، وهي:

أ- اختارت الدراسة الحالية أسلوبًا واحدًا للقيادة، هو القيادة الملهمة، ولكن يمكن للدراسات المستقبلية أن تدرس دور القائد في القيادة الشاملة، والقيادة الخادمة؛ لأن من الجيد أن نرى ما إذا كان للاختلافات في أنماط القيادة المختلفة تأثيرات متفاوتة في قدرة معلمي صعوبات التعلّم على الاندماج في مكان العمل.

ب- تعتمد الدراسة الحالية على قطاع التعليم، وهو قطاع خدّمي؛ لذلك يُوصى ببحث مستقبلي لتطبيق نموذج الدراسة الحالية على مختلف القطاعات الخدمية والصناعية لتعميم النتائج، إذ إن المشاركين في هذه الدراسة هم من قطاع التعليم فقط.

ت- تعتمد الدراسة الحالية على التصميم المقطعي، وتوصي في الأبحاث المستقبلية بتنفيذ تصميمات طولية أو تجريبية لجمع البيانات، لأن الدراسات الطولية يمكن أن توفر نظرة ثاقبة للأثار طويلة المدى للقيادة الملهمة في الاندماج في مكان العمل. ويمكن للدراسات استكشاف العلاقات السببية والمساعدة في إنشاء روابط أقوى بين القيادة الشاملة والابتكار.

ث- هذه الدراسة غير قابلة للتعميم؛ لوجود بعض القيود على قابلية التعميم. لذا يُوصى بالبحوث المستقبلية لتطبيق نموذج الدراسة على القطاعات الخدمية المتنوّعة. ومن خلال توسيع سياق الدراسة يمكن للباحثين تقييم ما إذا كانت النتائج صحيحة في بيئة تنظيمية مختلفة.

ج- من المجالات المثيرة للاهتمام للبحوث المستقبلية دراسة القيادة الملهمة دون دراسة خصائصها المتعدّدة. فقد أظهر البحث الذي أجري على معلمي صعوبات التعلّم في المملكة العربية السعودية أن قادة هذه المدارس مطالبون بتنفيذ القيادة الملهمة بعقلانية، وهو أحد العوامل الإضافية التي تحدّد عمومية نتائج هذه الدراسة. وقد كشفت الدراسة عن الحاجة إلى قيادة ملهمة في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية؛ لذا قد يؤثر هذا السياق المحدّد في تعميم النتائج. ويُقترح أن تستكشف الأبحاث المستقبلية التنفيذ العقلاني للقيادة الملهمة في قطاع الخدمات والقطاعات الأخرى، لتحديد إمكانية تعميم نتائج الدراسة

ح- هناك تصوّرات وممارسات مختلفة للقيادة الملهمة في قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية قد تؤثر في الاندماج في مكان العمل. ويُوصى بإجراء مزيد من الأبحاث بين الجهات السعودية في القطاع التعليمي، للحصول على دراسة أعمق للعلاقة بين القيادة الملهمة والشخصية الصلبة والاندماج في مكان العمل. ويمكن أن يقم هذا البحث المستقبليّ نظرة ثاقبة للعوامل الثقافية والسياقية التي تحفّز فعالية القيادة الملهمة في تعزيز الاندماج في مكان العمل.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو حسين، نسرین السيد عبده؛ الملاحي، وفاء مجيد محمد؛ و الباسل، ميادة محمد فوزي. (٢٠١٨). متطلبات إعداد معلم التربية الخاصة في ضوء المعايير العالمية. الثقافة والتنمية، ١٩ (١٣٤) ٢١٠-١٧٧.
- أبو مصطفى، نظمي عودة موسى، و الزين، ديبه موسى. (٢٠٠٩). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي التربية الخاصة: دراسة ميدانية على عينة من معلمي الأطفال المعوقين في مؤسسات التربية الخاصة، بمحافظة غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، ١٧(٢) ٣٠٣-٣٤٧.
- اسماعيل، احمد؛ هدي، رانيا ماهر؛ وشاهين، هيام صابر. (٢٠١٧). الصلابة النفسية والاحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس، ٦(١٨) ٢٣٩-٢٥٤.
- الظاهري، بدرية؛ والبشاشة، هيلدا أحمد. (٢٠٢٢). القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها بالرضاء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٧٢) ٢٥٥-٢٧٨.
- العبد، عاطف عدلي وعزمي، زكي أحمد. (٢٠٠٢). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العوامر، حمزه محمد حسن. (٢٠١٩). العلاقة بين الحاجات النفسية والأداء التدريسي لدى معلمي صعوبات التعلم. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، ٣٣(٤) ٦٨١-٧٠٨.
- النجار، حسين بن عبدالمجيد مفلح. (٢٠١٠). مستوى الاستنفاد النفسي لدى معلمي ومعلمات صعوبات التعلم في مكة. مستقبل إعداد المعلم في كليات التربية وجهود الجمعيات العلمية في عمليات التطوير بالعالم العربي، مجلة كلية التربية جامعة حلون، ٢٠١٧، ٢-٥٢٨.
- عرب، خالد. (٢٠١١). الرضا المهني لدى معلمي التربية الخاصة في المدارس والمؤسسات الحكومية في محافظة المجمعة وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الارشاد النفسي جامعة عين شمس، (٢٩) ٢٠٥-٢٢٧.
- عرفان، أسماء عبد المنعم أحمد. (٢٠٢١). الاندماج في العمل وعلاقته بالتمكين النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣١ (١١٠)، ١١١-١٦٤.
- قدوري، محمد. (٢٠٢١). الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة بأدرار. مجلة آفاق علمية، ١٣(٤) ٣٢١-٣٣٧.
- كروكيت ، جين ؛بيننجللي، بوني ؛بوسكاردين، ماري لين.(٢٠١٤).قيادة التربية الخاصة وإدارتها. دار جامعة الملك سعود للنشر(ترجمة الأستاذ الدكتور أحمد عبدالعزيز التميمي).

## English References:

- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality and relational identification. *Sage Open*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>.
- Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2016). *Reflexive leadership: Organising in an imperfect world*. London: Sage
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- file:///C:/Users/DELL/Downloads/sj-pdf-1-pms-10.1177\_0031512520985760.pdf
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Beck, E. D., & Jackson, J. J. (2022). Idiographic personality coherence: A quasi experimental longitudinal ESM study. *European Journal of Personality*, 36(3), 391-412.
- Bevan, S., Barber, L. & Robinson, D. (1997). *Keeping the Best: A Practical Guide to Keeping Key Employees* Sussex Univ. Brighton (England). Inst. for Employment Studies. Report 337, Brighton: Inst for Employment Studies IES-R-337. ISBN ISBN-1-85184-265-9
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., Germani, M., Mazzuto, G., & Paciarotti, C. (2014). Relation of project managers' personality and project performance: An approach based on value stream mapping. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(4), 857-890. DOI: 10.3926/jiem.1005
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Boakye, E. O. (2015). *The impact of teamwork on employee performance*. Unpublished Thesis, University of Ghana
- Brown, E. (2007). *Leadership styles: Dictatorial, authoritative, consultative, participative*. URL: <http://weirdblog.wordpress.com/2007/09/04/leadershipstyles-dictatorial-authoritative-consultative-participative/> (дата обращения: 27.03. 2020)

- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. New York: Cambridge University Press.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Yang, P. K., Wang, Y. J., & Huan, T. C. (2021). Exploring hotel employees' regulatory foci and voice behavior: the moderating role of leader-member exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 27-47. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2020-0211
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15(6), 857-880. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- De Lacy, J. (2009). *The Development of a Three Dimensional Model of Engagement; and an Exploration of its relationship with Affective Leader Behaviors*. Unpublished Master, Queensland University of Technology.
- Edwards, B. S. (2012). *The impact of educational leadership decisions on the delivery of special education services in school districts* (Doctoral dissertation, American International College).
- Fan, Y. (2023). Collaborative integration, workplace flexibility and scholarly productivity: Evidence from the COVID-19 outbreak. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 87, 1-15. doi: 10.1016/j.qref.2022.11.002
- Figgins, A. I., Greenlees, J. C., Knight, J. M., Smith, G. S., F. (2019). A grounded theory of inspirational coach leadership. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 29(11) 1827- 1840. <http://dx.doi.org/10.1111/sms.13513>
- Finney, L. (2017, September 1). Are you an inspirational leader? HRZONE. <https://bit.ly/3loP4vP>. <https://www.hrzone.com/lead/culture/are-you-an-inspirational-leader>
- Fleming, K., & Delves, R. (2017). *Inspiring leadership: Becoming a dynamic and engaging leader*. Bloomsbury Publishing.
- Gehring, D. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *Project Management Journal*, 38(1), 44–54. <https://doi.org/10.1177/875697280703800105>
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications*. The Conference Board, New York.

- Gillard, S., & Price, J. (2005). The competencies of effective project managers: A conceptual analysis. *International Journal of Management*, 22(1), 48–53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Guzel, E.B. (2013). Investigating the Reasons for Special Education Teacher Attrition and Retention. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling*, 2(1), 1-12.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hollowell, C. (2019). *Culturally responsive school leadership: How principals use culturally responsive leadership strategies to develop engaging and inclusive school environments for all students* (Doctoral dissertation, Brandman University).
- Holmes, J. (2017). Leadership and change management: Examining gender, cultural and 'hero leader' stereotypes. *Challenging leadership stereotypes through discourse: Power, management and gender*, 15-43.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal Of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Jackson, K., Opuiyo, A., Browndi, I., & Yun, C. (2022). The Character of Top Leader on Adoption of Cloud Predictive Analysis for Urban Planning of Small and Medium Enterprises. *International Journal of Information System and Innovation Adoption*, 15(2022), 125-133. <http://dx.doi.org/10.33736/ijbs.4610.2022>.
- Johari, J., Shamsudin, F. M., Zainun, N. F. H., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality. *International Journal of Educational Management*, 36(6), 1027-1045. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0280>
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/Orsc.1080.0383>
- Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 4(1), 162-182. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-7799-7.ch001>

- Kadouri, A. (2021). Psychological hardiness and its relationship to professional adjustment among special education teachers. *Scientific Horizons Journal*, 13(4), 321-337
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalinina, N. V., Solovyova, A. V., Popova, T. A., Levina, I. D., Gorbunova, L. N., & Ignatov, S. B. (2020). A Phenomenon of Hardiness as an Integral Feature of Teacher Potential. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(5), 1354-1367.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 333-375. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/0471264385.wei1214>.
- Leal-Sotoi, F., Carmona-Halty, M., Dávila-Ramírez, J., & Valdivia, Y. (2018). Work engagement, teaching practices with motivational effects, and learning-oriented classroom motivational climate. *Revista Interamericana de Psicología*, 52(2) 162-170
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and individual differences*, 63, 58-63. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.042>
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89. DOI: 10.5539/ijbm.v5n12p89
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171-173. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>
- Mustafa, M. B., Nordin, M. B., & Razzaq, A. B. A. (2020). Structural equation modelling using AMOS: Confirmatory factor analysis for taskload of special education integration program teachers. *Univ J Educ Res*, 8(1), 127-33.
- Muraven, M., Rosman, H., & Gagné, M. (2007). Lack of autonomy and self-control: Performance contingent rewards lead to greater depletion. *Motivation and Emotion*, 31, 322-330. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9073-x>
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership.

- Journal of Business Research, 89(1-9).  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Nicola-Richmond, K., Tai, J., & Dawson, P. (2023). Students' feedback literacy in workplace integrated learning: How prepared are they?. *Innovations in Education and Teaching International*, 60(2), 196-206.<http://dx.doi.org/10.1080/14703297.2021.2013289>
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In Support of Personality Assessment in Organizational Settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Othman, M., Gouw, G.J., & Bhuiyan, N. (2012). Workforce scheduling: A new model incorporating human factors. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 259-284. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.45>
- Perrin, T. (2009). Employee engagement underpins business transformation. Retrieved May, 5, 2023.
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2019). On the differential and shared effects of leadership for learning on teachers' organizational commitment and job satisfaction: A multilevel perspective. *Educational Administration Quarterly*, 55(5), 705-741.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X1806346>
- Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. (2014). *Management research: Applying the principles*. Routledge.
- Roderick, E. (2011). Perceptions of supportive leadership behaviors of school site administrators for secondary special education teachers. California State University, Fullerton.
- Romanuck Murphy, C. (2018). Transforming inclusive education: Nine tips to enhance school leaders' ability to effectively lead inclusive special education programs. *Journal of Educational Research and Practice*, 8(1), 7.
- Sakovska, M. (2012). Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the Engagement Level of Administrative Personnel in VUC Aarhus and Detecting Factors Requiring Improvement. Unpublished Master, Aarhus University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, (1), 71 - 92.<http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>



- Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: Charismatic influence or hard work? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 736–754. <https://doi.org/10.1108/01437731111170021>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th ed, GAO, Government Auditing Standards.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>
- Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 88-104.
- Stapleton, F. B., & Oipari, V. P. (2020). The current health care crisis—Inspirational leadership (or lack thereof) is contagious. *JAMA Network Open*, 3(6), e208024-e208024
- Sweem, S. (2008). Engaging a talent management strategy for the 21st century: A case study of how talent management is defined and initiated. Unpublished Doctoral Midwest Academy of Management Doctoral Student Paper.
- Tiwari, S. (2011). *Employee Engagement: The Key to Organizational Success*. Academy for Professional Excellence, Kolkata.
- Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., & Ahmad, S. B. (2022). Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: a mediating role of mutual trust. *Frontiers in Psychology*, 13, 846128. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>
- Vu, T., Bennett, D., & Ananthram, S. (2023). Learning in the workplace: newcomers' information seeking behaviour and implications for education. *Studies in continuing education*, 45(2), 208-227. DOI: 10.1080/0158037X.2022.2041593
- Webster, V. J. (2015). *The dark side of leadership and its impact on followers*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Queensland, Australia). Retrieved from [https://researchrepository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/368169/Webster\\_2016\\_01Thesis.pdf](https://researchrepository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/368169/Webster_2016_01Thesis.pdf).
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156-180. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02017.x>

Translation of Arabic References:

- Al-Awamra, H. (2019). The relationship between psychological needs and teaching performance among teachers with learning disabilities. *An-Najah University Journal of Research - Human Sciences*, 33(4):681-708.

- Abu Hussein, N., Al-Mallahi, W. Majeed M., & Al-Basil, M. i. (2018). Special education teacher preparation requirements in light of international standards. *Culture and Development*, 19 (134), 177-210.
- Abu Mustafa, M and Al-Zein, M. (2009). Sources of work stress among special education teachers: A field study on a sample of teachers of disabled children in special education institutions, in the Gaza governorates. *Journal of the Islamic University for Human Research*, 17 (2) 303-347.
- Al-Abd, A. A. & Azmi, Z.A. (2002). *The statistical method and its uses in public opinion and media research*. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al Dhaheri, B; & Al-Basasha, H. (2022). Inspirational leadership among private school principals in Ajloun Governorate and its relationship to job satisfaction from the perspective of the respondents. *Ramah Journal of Research and Studies*, (72), 255-278
- Al-Najjar, M. (2010). The level of psychological exhaustion among male and female teachers of learning difficulties in Mecca. The future of teacher preparation in colleges of education and the efforts of scientific societies in development processes in the Arab world, *Journal of the College of Education, Helun University*, 2, 497-528.
- Arab, K. (2011). Professional satisfaction among special education teachers in schools and government institutions in Majmaah Governorate and its relationship to some variables. *Journal of Psychological Counseling, Ain Shams University*, (29), 205-227
- Irfan, A. A. M. A. (2021). Integration into work and its relationship to psychological empowerment and job satisfaction among teachers in light of some demographic variables. *Egyptian Journal of Psychological Studies*, 31, (110), 111-164.
- Ismail, A; Hoda, R; Shaheen, H . (2017). Psychological hardiness and burnout among special education teachers. *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 6(18), 239-254
- Kadouri, A. (2021). Psychological hardiness and its relationship to professional adjustment among special education teachers. *Scientific Horizons Journal*, 13(4), 321-337
- Crockett, J; Billingsley, B; Buscardin, M. (2014) *Special Education Leadership and Management*. King Saud University Publishing House (translated by Professor Dr. Ahmed Abdulaziz Al-Tamimi).