



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

مؤشرات ومعوقات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس  
الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة  
نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

عبد الكريم سالم عودة أبو مديغم

إشراف

أ. د. نبيل الجندي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في تخصص

الإدارة التربوية

تشرين أول/ 2023

© الجامعة العربية الأمريكية- 2023. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الأطروحة


مؤشرات ومعينات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة  
رھط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

عبد الكريم سالم عودة أبو مديغم

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2023-10-12 وأجيزت.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة:

مشرقاً ورئيساً

1. أ. د. نبيل الجندي

ممتحنًا داخليًا

2. أ. د. حسن الطعاني

ممتحنًا خارجيًا

3. أ. د. محمد عمران

ممتحنًا خارجيًا

4. أ. د. تيسير أبو ساكور

## الإقرار

أنا الموقع اسمي أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"مؤشرات ومعوقات وسبل تطوير القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"

أقر بأن ما تضمنته هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تم الإشارة إليه أيما ورد، وأن هذه الرسالة أو ما ورد فيها لم يقدم من آخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الاسم: عبد الكريم سالم عودة أبو مديغم

التوقيع: 

التاريخ: 2025-02-22

رقم الطالب/ة الجامعي: 201912969

## الإهداء

اهدي أطروحتي للدكتوراة لعائلتي جميعاً وعلى رأسهم والداي .  
أبي أطال الله في عمره وشفاه وعافاه كانت أمنيته أن أكون طبيباً، وعندما علم بدرجة الدكتوراة  
في مواضيع أخرى وباستطاعتي الوصول لدرجة الدكتور عبد الكريم فرح فرحاً عظيماً .  
إلى روح المغفور له بإذن الله الحج موسى أبو عابد ( أبو نايف ) الذي علم ودرس سبعة أطباء،  
فحفزني للتعلم.  
كذلك إلى أبي وأمي ، لكما مني خالص إهدائي ، لأنكما السبب في تقدمي لهذه الدرجة.  
رحم الله الحج موسى أبو عابد أبو نايف وأطال الله في عمر أبي وشفاه وعافاه ولجميع أسرتي  
دون استثناء.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً، وأشكره سبحانه وتعالى على عونه وتوفيقه، والصلاة والسلام على رسوله الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين. يسعدني وقد شارفت على إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان، والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الذين أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب، وغمروني بوافر علمهم وكرم أخلاقهم، ومنحوني من وقتهم وجهدهم وتوجيهاتهم الرشيدة وآرائهم السديدة، وأخص بالشكر المشرف على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور نبيل الجندي، على كل ما تحمله من عناء خلال مراحل إعدادها.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور نبيل الجندي – المشرف على الرسالة والأستاذ الدكتور حسن الطعاني والأستاذ الدكتور محمد عمران والأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور أعضاء لجنة المناقشة.

وأتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي العون والمساعدة أثناء دراستي من الأهل والأصدقاء، وإلى كل من ساندني بدعواته الصادقة، أو تمنياته المخلصة.

اسأل الله العظيم أن أكون قد وفقت في إنجاز هذه الرسالة، وما كان من توفيقٍ فمن الله عزّ وجلّ، وما كان من تقصير أو خطأ فمني.

الباحث : عبد الكريم سالم عودة أبو مديغم

## الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات ومعوقات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات سبل تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء هذه المؤشرات، وتكون مجتمع الدراسة في هذا المنهج الكيفي من (1200) معلماً ومعلمة، تم اختيار (280) منهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، استخدم الباحث المنهج الكمي للإجابة عن الأسئلة الكمية، وكذلك الجانب النوعي للإجابة عن أسئلة الدراسة بشقيها، إذ أمكن للباحث من إجراء مقابلة متعمقة مع (15) معلماً ومعلمة تم اختيارهم تطوعياً من مجتمع الدراسة نفسه، وقام الباحث بإعداد أداة للكشف عن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة بالاعتماد على الأدب والدراسات السابقة وتكون كون من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات هي (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، توازن العمليات)، وبينت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط على مجالات الأداة ككل كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج السبل المناسبة لتطوير هذه المؤشرات، وأهمية هذه المؤشرات بالنسبة لمديري المدارس، والمعوقات التي تواجه المدراء عند ممارسة هذه المؤشرات في الإدارة المدرسية، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية لممارسة مديريهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائجها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، مديري المدارس، المعلمين، المدارس الابتدائية، منطقة رهط.

## فهرس المحتويات

إجازة	أ.....
الأطروحة	ب.....
الإقرار	ج.....
الإهداء	د.....
الشكر والتقدير	ه.....
المخلص	و.....
فهرس المحتويات	ط.....
فهرس الجداول	ك.....
فهرس الملاحق	1.....
الفصل الأول: خلفية الدراسة	1.....
مقدمة:	3.....
مشكلة الدراسة:	5.....
أهداف الدراسة	5.....
أهمية الدراسة:	6.....
مصطلحات الدراسة:	7.....
منطقة رهط:	7.....
حدود الدراسة:	8.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	8.....
الإطار النظري:	8.....
القيادة التربوية:	10.....
مفهوم القيادة التربوية:	10.....
الأنماط القيادية الحديثة:	11.....
القيادة الجديرة بالثقة وأهميتها:	

15	أهمية القيادة الجديرة بالثقة:
18	مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:
19	مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:
22	ثانياً: الدراسات السابقة:
22	الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:
27	الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:
32	التعقيب على الدراسات السابقة:
35	أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:
37	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
37	منهج الدراسة:
37	مجتمع الدراسة:
38	عينة الدراسة:
38	أداتا الدراسة:
39	صدق استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:
41	ثبات استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة العينة الاستطلاعية:
41	صدق أداة الدراسة الكمية
41	ثبات أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة
42	تصحيح أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:
43	ثانياً: أداة المقابلة
43	أسئلة المقابلة:
43	صدق أسئلة المقابلة:
43	ثبات تحليل المقابلة:
43	عينة الدراسة النوعية:



44	إجراءات الدراسة
44	إجراءات الدراسة الخاصة بالجانب الكمي (أسئلة المقابلة):
46	الأساليب الإحصائية:
47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
78	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
98	التوصيات والمقترحات:
99	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق
140	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (1): أفراد عينة الدراسة في منطقة رهط التعليمية على مستويات متغيرات الدراسة وهي:  
(الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).....38
- جدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للأداة ، للعينة  
الاستطلاعية.....40
- جدول (3): معامل ثبات إعادة وثبات كرونباخ ألفا للمجالات الأربعة وللأداة ككل للعينة  
الاستطلاعية.....42
- جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات  
الأداة ككل،.....47
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات  
المجال الثالث "الوعي الذاتي".....48
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات  
المجال الثالث "توازن العمليات".....50
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات  
المجال الثالث "المنظور الأخلاقي الداخلي".....51
- جدول (8): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة.....52
- جدول (9): يبين جميع المقترحات التي أدلى بها مديرو المدارس الابتدائية وكذلك تكرارها....54
- جدول (10): يبين الأفكار المختلفة وتكرارها.....59
- جدول (11): يبين المعوقات التي يراها المعلمون الذين تمت مقابلتهم والتي تواجه مديري  
المدارس الابتدائية عند ممارستهم للقيادة الجديرة بالثقة.....65
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لتقديرات المعلمين والمعلمات،  
وحسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة).....74

جدول (13): تحليل التباين الثلاثي المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية في أبعاد تقديرات  
معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة  
والدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).....75

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): استبانة (أداة) مؤشرات القيادة الجذيرة بالثقة ..... 109
- ملحق (2): أسماء المحكمين ..... 113
- ملحق (3): المقابلات ..... 118

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف تميز المؤسسة أو فشلها على مستوى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد المدرسة اليوم المؤسسة الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها، ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، ومؤشرات أدائهم، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (حسن، 2019).

وقد تعددت الصفات والمهارات والمؤشرات القيادية التي تساعد مدير المدرسة أن يحدث التغيير الكبير في وحدات التنظيم داخل المدرسة من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، ومجتمع محلي، حيث بين البابلي والخالدي (2020) أن ممارسة مدير المدرسة لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة كتوفير المناخ الإيجابي في المدرسة، يسهم في تعزيز وبناء الثقة بين العاملين في المدرسة، ويحقق رفاهية المعلمين، وينمي مشاعرهم ورغباتهم، ويزيد دوافعهم، ويدرك نقاط القوة والضعف لديهم ويفهم المتغيرات المحيطة بهم وأثارها على البيئة التعليمية.

أكد كل من البنوي (2016) والنجار (2015) أن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تجعل المعايير والقيم الأخلاقية للعاملين تمتاز بالانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين، من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وفهم ثقافات الآخرين، وفهم عواطف العاملين، وأهدافهم الشخصية وقيمهم وإدراك نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وامتلاك عقلية إيجابية، وإقامة علاقات صحية، وصنع القرار المسؤول، مما يساهم في تطوير المهارات الأكاديمية والإدارية للعاملين بجودة عالية.

وأشارت العديد من الدراسات أن ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة في الثقة داخل المؤسسات التعليمية لها تأثير إيجابي في سلوكيات العاملين، حيث تؤدي إلى زيادة السلوكيات المرغوبة، مما يحسن من فعالية وكفاءة المؤسسة التعليمية لما توفره من مناخ نفسي وتنظيمي إيجابي، وتدفع مدير المدرسة إلى استغلال كل فرصة معقولة، للمحافظة على التميز وتحسين معارف ومهارات وكفاءات العاملين في المدرسة، والسعي لتحقيق أعلى معايير الجودة والإتقان والنزاهة، فيكون مدير المدرسة محل ثقة وصدق وأمانة، مما يحفزها لتقديم أفضل الخدمات للعاملين، ويحسن التصرف في إدارة الموارد المتاحة للمدرسة (العولقي، 2019، والدبوبي، 2016).

وبين نصرأوين وآخرين (2019) أن المخاطرة من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة التي تسهم في جعل مدير المدرسة يتخذ قراراً بالمخاطرة في ضوء القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يؤمن بها، مما يجعل منه شخصاً مثابراً، يتمتع بقدر كبير من الجرأة والإقدام، فهو يقبل أن يكون في مواقف زاخرة بالتحديات على الرغم من أن احتمالات نجاحها بسيطة، فالمديرون الذين يثقون بقوة في قدرتهم على حل المشكلات يمتلكون كفاءة عالية في تفكيرهم العام والخاص، ويستطيعون التصرف في المواقف المعقدة، والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات صعبة، ولديهم استعداد لاتخاذ سلوك المخاطرة، بعكس الأفراد الذين يعانون من شكوك في فاعليتهم الذاتية.

وتعتبر الشفافية مؤشراً مهماً من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، فمدير المدرسة الشفاف لا يخفي المعلومات أو يحجبها عن غيره، وإنما يحس المرؤوسين من حوله بأنه يعي ما يقول، ويبتعد عن الغموض في عمله، ويطبق القانون على الجميع بعدل ومساواة، ويقيم العاملين في المدرسة وفق أسس واضحة وعلمية، ويبتعد عن التحيز أو التعصب في الرأي (البنوي، 2016).

ويلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في تحقيق التطوير والذي يعتبر من المؤشرات الريادية للقيادة الجديرة بالثقة، وذلك عن طريق إقناع الآخرين برؤيته وأفكاره، وبث روح التجديد والتميز في الفريق الذي يعمل معه، وتطبيق برامج تطوير المعلمين في المجالات كافة، وتلمس هموم المعلمين ومشكلاتهم والعمل على حلها بهدف نجاح المدرسة وتأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها (الطيبي، 2019).

وتتميز القيادة التربوية الجديرة بالثقة بمؤشر الواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف لأنها ثابتة لا تتغير في جميع المواقف، حيث تلتزم بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها في

تعاملها مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة وتتميز بدرجة عالية من النزاهة والتصرف وفقاً للقيم التي تؤمن بها رغم الضغوط، كما تتقبل آراء المرؤوسين وتشجعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون تحيز لضغوط الخارجية أو الداخلية، وبناء العلاقات مع الآخرين من خلال الإفصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة، وتمتلك رؤية دقيقة لتطوير المؤسسة التعليمية في المستقبل (العولقي، 2019، ونصراوين وآخرون، 2019).

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يرى أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يوظف كل المهارات والأساليب والمعايير التربوية لتحسين وتطوير العملية التعليمية، وهذا يعني تطوير مفردات القيادة الجديرة بالثقة وتطبيقها، وذلك ينعكس إيجاباً على الجوانب الإدارية والفنية والمالية في المدرسة، عدا عن تعزيز روابط العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، كما وينعكس ذلك على رفع مستوى التعليم المدرسي من خلال رفع كفاية المعلمين، وهذه الرؤيا تنسجم مع ما ذهب إليه ماجد وعلي (2020) من أن القائد الجدير بالثقة يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وهذا الجانب سيتم تناوله في الفصل الثاني من الدراسة.

وتأتي هذه الدراسة للكشف عن مؤشرات ومعينات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين، الأمر الذي يسهم في استقصاء المعينات التي تواجه تطبيق القيادة الجديرة بالثقة من جهة وكذلك الكشف عن مؤشرات هذا النوع من القيادة لدى المديرين وكذلك استقصاء السبل التي تضمن تطويرها.

### مشكلة الدراسة:

حتى تستطيع المؤسسة التربوية أن تحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها ينبغي التحقق من مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، ويعتمد هذا التأثير على طائفة من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد التربوي ويعكسها في المؤسسة بهدف تجويد العمل والأداء، وزيادة الإنتاجية وتحسينها داخل المدرسة (العجمي، 2018)، وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة تربوية حكيمة تتصف بمهارات، ومؤشرات أداء قيادية عالية، وتتطلب قائداً بموصفات دقيقة لاستيعاب كل ما هو معاصر وجديد لتعامل معه بأعلى درجات التميز والإبداع (نصراوين وآخرون، 2019)، وتعد مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من المهارات الحديثة في علم الإدارة لكونها مؤشرات إيجابية

للقيادة التربوية الناجحة التي تسهم في إيجاد المعايير والقيم الأخلاقية داخل المدرسة بحيث يتحقق مضمون هذه المعايير بشكل عملي عندما تنعكس أعمال المدير على شكل مؤشرات أداء واضحة وواقعية كالوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، وفهم المتغيرات المحيطة به وأثارها، وتنمية الثقة المتبادلة مع مرؤوسيه، والمرونة والشجاعة الأخلاقية، والقدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة، والقدرة على بناء مهارات التواصل الفعال، وغيرها الكثير من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، والتي تساهم في توجيه أنشطة الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية (الطيبي، 2019)، ومن خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع لاحظ أن القيادة الجديرة بالثقة من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، وتم تناولها مؤخراً في بيانات عربية واجنبية مختلفة، فقد برزت فكرة البحث والاستقصاء حول مؤشرات القيادة الرشيدة في بيئة النقب، منطلقاً من أهمية هذا الموضوع وأثره على القطاع التعليمي، سيما أن بيئة النقب تفتقر للدراسات التي من شأنها أن توجه عملية الإدارة المدرسية فيها، وتعد هذه البيئة بيئة خصبة لمثل هذه البحوث، حيث أن من شأن ذلك أن يعزز ما ذهب إليه الخالدي (2020) حول مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة داخل المؤسسة التعليمية التي تجعل مدير المدرسة ذا تأثير إيجابي في سلوكيات العاملين المرغوبة، مما يحسن من فعالية وكفاءة المؤسسة التعليمية، لما توفره من مناخ نفسي وتنظيمي إيجابي.

وتتجمل الفجوة البحثية في هذه الدراسة من عدم توافر مثل هذه الدراسة في بيئة النقب، فهي الأولى على حد علم الباحث في استقصاء مؤشرات ومعوقات القيادة الجديرة بالثقة، حيث أن مدير المدرسة يعد قائداً تربوياً ينبغي أن يمتلك مؤشرات الأداء المناسبة، والأنماط القيادية الإبداعية الواجب إتباعها لتحسين الأداء، وتأتي هذه الدراسة من أجل استقصاء مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة كما يراها المعلمون، الأمر الذي من شأنه أن يجعل العلاقة بين المديرين والمعلمين تقوم على الثقة، وبالتالي فإن استكشاف رؤى المعلمين عن مديرهم، وما يحملونه من أفكار حول نمط القيادة لدى مديرهم من شأنه أن يسلط الضوء على مدى توافر أنماط القيادة الجديرة بالثقة ومعوقاتهما، وكذلك السبل الممكنة لتطوير هذه المؤشرات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى النأي عن أنماط القيادة التسلطية أو القائمة على العقاب، وهذا يهيئ مناخاً تعليمياً مناسباً لتعلم الطلبة في منطقة النقب.

في ضوء ما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:



1. ما مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة كما يراها المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟
2. ما سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية كما يراها المعلمون والمعلمات؟
3. هل تعتقد أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟
4. ما المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟
5. ما سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مدينة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط كما يراها المعلمون والمعلمات.
2. التعرف على الاختلاف في مؤشرات ممارسة مديري المدارس في منطقة رهط للقيادة الجديرة بالثقة كما يراها المعلمون والمعلمات وفقاً لتأثير متغيرات الدراسة.
3. التحقق من المعوقات وسبل مواجهتها التي تعيق تطبيق القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في منطقة رهط للقيادة الجديرة بالثقة كما يراها المعلمون والمعلمات.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة نظرياً في أنها:

- تزود المكتبة بدراسة تعنى بالقيادة الجديرة بالثقة والتي من الممكن أن تكون مرجعا للباحثين.
- تقدم هذه الدراسة إطارا نظريا حول مؤشرات ومعينات الجديرة بالثقة وسبل تطويرها الأمر الذي قد يفيد تقديم أطر نظرية يمكن البناء عليها.
- وتظهر أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها:
- تسهم هذه الدراسة في إطلاع المسؤولين عن العملية التربوية في مجال القيادة التربوية وإعطائهم مؤشرات واضحة ومحددة حول واقع مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في العمل كما يراها المعلمون والمعلمات.
- تقدم الدراسة الحالية أداة من المؤمل أن يفيد منها الباحثون في المستقبل، وهي: أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة.
- تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار والقادة التربويين ومديرو المدارس على أهمية إشراك المعلمين في عملية القيادة المدرسية مما ينعكس على بيئات التعلم المناسبة.
- من المؤمل أن تسهم في تعزيز وتوظيف أسلوب ومؤشرات القيادة الجديرة بثقة في الإدارة المدرسية من خلال المقترحات التطويرية التي يقترحها المعلمون.

### مصطلحات الدراسة:

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: يرد في الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات التي يمكن تعريفها على النحو الآتي:

القيادة الجديرة بالثقة: "توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والسلوكيات بهدف تحقيق التميز في الأداء" (العولقي، 2019، 225). وتُعرّف إجرائيا: الدرجة التي سيقدر بها المعلمون درجة ممارسة مديري المدارس لمؤشرات القيادة الجديرة بثقة من خلال الاستجابة على فقرات الأداة المستخدمة .

مدير المدرسة: هو المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف معينه كالتخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعّال والتحفيز (يوسف، 2017، 61).

## منطقة رهط:

هي إحدى المدن التي تقع شمالي النقب، وهي مدينة عربية بدوية تقع في أقصى شمال أرض النقب، وتفصل صحراء النقب عن سائر البلاد، وتضم سكان عرب بدو من مختلف أماكن صحراء النقب بالإضافة إلى أقلية من الغزيين، ويوجد بها أكبر تجمع للبدو في صحراء النقب، حيث بلغ عدد سكانها حوالي أكثر من 80 ألف نسمة (تعداد 2014).

## حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: المتعلقة بالتعرف على ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمؤشرات القيادة الجديرة بثقة.
- الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على المدارس الابتدائية لمنطقة رهط التعليمية.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2021 / 2022.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط.
- الحدود الإجرائية: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المتعلقة بالمنهج المستخدم فيها، وكذلك بمدة تمثل عينة الدراسة للمجتمع وبما تتمتع به أداة الدراسة من دلالات صدق وثبات وخصائص سيكومترية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتعرض هذا الفصل للإطار النظري المرتبط بالدراسة، الذي من شأنه أن يوضح خلفية الدراسة، والأسس النظرية التي قامت عليها، كما ويشمل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها ذات العلاقة.

#### الإطار النظري:

يتطرق هذا الباب للأدب النظري المتعلق بالقيادة التربوية، ومفهوم القيادة التربوية، وأنماط القيادة الحديثة، والقيادة الجديرة بالثقة، وأهمية القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات التربوية، ومؤشرات القيادة التربوية، ومفهوم القيادة الجديرة بالثقة.

#### القيادة التربوية:

تعد القيادة التربوية مفتاح النجاح للمؤسسات التربوية؛ نظراً لدورها الرئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات قادرة على استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم.

والإدارة التربوية الناجحة التي تكون قادرة على تطور الأساليب القيادية بالاستناد إلى متطلبات التغيير التي تجري في مجالات الحياة المختلفة، وتعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المعلم، والمتعلم وتنمية كفاياته وقدراته الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً يضمن تحقيق هذا النمو، وممارسة أساليب حديثة متعددة وأنماطاً إدارية ذات معنى، فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر (النمط الديكتاتوري)، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في تطوير العملية التعليمية (النمط الديمقراطي)، حيث تسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم، فيما يركز طرف

آخر على إهمال العملية الإدارية، دون أن يعطيها الاهتمام الكافي مما يجعل المرؤوسين يتسبون (النمط الترسلّي) (الخواجا، 2021، والجازي، 2018).

والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير لأعمال أو ممارسة للسلطة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالقيادة التربوية الفعّالة تؤثر في الآخرين، وتبعث فيهم الحماسة، والانتماء، والإبداع، والتفاني في العمل، وتحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها (عياصرة، 2020).

ويعدّ المدير أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي تقوم عليه المدرسة من حيث تحقيقها لرسالتها كي يبلغ النظام التربوي غاياته، وهو رأس التنظيم المدرسي، وتقع على عاتقه مسؤولية التواصل مع السلطة التعليمية والمجتمع المحيط، وهذا يتطلب منه القدرة على العمل مع فريق العمل والتأثير فيهم، من خلال قيامه بالأدوار المطلوبة منه بكفاءة (أبو حامد، 2016).

وينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي مقيم يقوم بواجبات هامة من شأنها أن تعزز علمية التعليم، ويوصف نجاح المدرسة بالدرجة التي تحقق فيها أهدافها، وارتباط نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة بهذه الأهداف، والنمط القيادي الذي يمارسه، وصولاً لهذه الأهداف، وبالصفات القيادية التي تختص بها شخصيته، وقدرته على استثمار إمكاناته نحو بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين، وتحسين ظروف عملهم، وتحقيق أهداف المدرسة (العجمي، 2018).

وتتجلى أهمية القيادة المدرسية من خلال تتبع مسؤوليات القائد، والمتمثلة في بناء العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل مع المرؤوسين، وتحسس ما يمس شئونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار الآخرين بالتقدير المحفز لما يقوم به من أنشطة في مجموعته، وتشجيع العاملين على العمل بدافعية وحماسة وتوظيف أقصى ما لديهم من طاقات في العمل.

بيّن كل من حمادات (2021)، وهواري (2020) أن للقيادة المدرسية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور مدير المدرسة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها، وقدرته على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة المدرسية وفعاليتها.

ظهرت أنماط وأساليب ومداخل متعددة للقيادة التربوية، وتُعد القيادة الجديرة بالثقة من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالقيادة التربوية المعاصرة، لأهميتها في توفير المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين، وإيجاد قائد ومرؤوسين متمسكين بالمعايير الأخلاقية، والقرارات النفسية الإيجابية، والسياق التنظيمي المتطور مما يحفز القادة والمرؤوسين لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية داخل مؤسسات العمل (أبو تينة والطحاينة، 2019).

### مفهوم القيادة التربوية:

لقد بات ضروريا على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث في التطوير والتنمية، لأن نجاح أي مؤسسة تربوية يعتمد بشكل كبير على فاعلية العنصر البشري ومستوى أدائه للعمل المكلف به (دياب، 2019).

ويقصد بالقيادة التربوية: " كل ما يقوم به القائد ويغلب عليه طابع التوجيه، والتنسيق والتقويم لأعمال وأنشطة أفراد يعملون بقيادته من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة " (الشريفي، 2020، ص136).

وعرف (دياب، 2019، ص47) القيادة التربوية: "ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم".

ويرى الغامدي (2019) أن القيادة التربوية عملية يقوم بها القائد بقيادة جميع عناصر العملية التعليمية بكل مهارة وأتقان، وبأقل جهد وتكلفة، للوصول إلى مضاعفة المخرجات باستخدام الإمكانيات المتاحة. وأشار تيرني (Tierney, 2018) أن للقيادة التربوية الفعالة دور مهم في مساعدة المرؤوسين وإقناعهم وإشراكهم في أداء النشاط التعاوني الهادف لتحقيق الأهداف التي يرغبون في الوصول إليها.

### الأنماط القيادية الحديثة:

يعتبر النمط القيادي الحديث في القطاع العلمي والتعليمي أساسا لتقدم المؤسسة التعليمية وحدث تغيير إيجابي فيها، خصوصاً وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، لذلك تحتاج المؤسسات التعليمية إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق

أهداف هذه المؤسسات وأداء أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، فدون هذه القيادات فإنه يتعذر على المؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها وطموحاتها (رشيد، 2019).

ومن الأنماط القيادية الحديثة كما حددها كل من الغضوري (2020)، ودياب (2019) القيادة التبادلية وتشير إلى وجود علاقة تبادلية بين القائد الإداري وأعضاء الفريق العاملين معه، فالقائد هنا يكافئ العاملين معه ويحاسبهم، اعتماداً على أدائهم ووفق أهداف محددة سلفاً، ووفق النسق الذي يحكم سير العمل في المؤسسة، وتقوم العلاقة فيها على منح السلطة للأعلى في الهرم الوظيفي حتى يتسنى له مكافأة من يتوافق عمله وأداؤه مع ما هو مخطط له.

أما القيادة التحويلية كما بينها أكسو وبالسي (Aksu & Balci, 2019) فتشير في مضمونها إلى دور القائد في التحول بالأفراد، ومن ثم المؤسسة، إيجابياً نحو لأفضل من خلال تمكينهم من العمل معه في العمليات الإدارية المختلفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزز القيم والأخلاقيات الإيجابية بين العاملين، والمعايير والأهداف.

وتؤمن القيادة التحويلية بأن دور القائد الإداري هو أن يساند ويدعم العاملين معه للتعامل مع مشكلاتهم ومحاولة حلها من خلال حثهم على المشاركة معه في التخطيط للعمل وتنظيمه، وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة، ويوفر القائد البيئة المناسبة لاكتساب الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة، ويمنحهم فرصاً لتطوير ذاتهم، فيمددهم بخبرته ويحكم لهم أداءهم من غير أن يسلبهم حقهم في التعلم والنمو المهني (الزهور، 2022).

ويعتبر النمط الديمقراطي (التشاركي) أسلوباً يسعى القائد من ورائه إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة، وتحمل المسؤولية، وتوفير جو تسوده اللفة، والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مما يترك هذا النمط أثراً إيجابياً على المؤسسة (يوسف، 2017).

### **القيادة الجديرة بالثقة وأهميتها:**

إن القيادة الجديرة بالثقة هي إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة وقد ازداد اهتمام الباحثين فيها في الآونة الأخيرة لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات التي من أهمها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والقيم الأخلاقية، وتوفير معلومات

متوازنة، وهذه السمات تساهم في إيجاد مناخ إيجابي بالمنظمة التي يعملون بها، وتحسن من الحالة النفسية للأفراد (العولقي، 2019).

وتتميز القيادة الجديرة بالثقة بالواقعية والصدق والثبات، والالتزام بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها المنظمة، والانفتاح على الآخرين، والمشاركة في تبادل المعلومات مع الآخرين، والقدرة على مواجهة المخاطر، وتقبل آراء المرؤوسين وتشجيعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون التحيز لضغوط العمل (النجار، 2015).

وبين دسوقي (2021) أن القيادة الجديرة بالثقة أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً أصيلاً في ممارسات القائد الإدارية، وتكمن أهميتها من خلال دورها في عملية الإدارة الذاتية، وتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين، وأن مستقبل المؤسسة يتوقف على مدى التزام القادة الإداريين بمبادئ القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعد القيادة الجديرة بالثقة نظاماً فكرياً قائماً على مجموعة من القيم كالأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين المسؤولية.

وأشار فارس (2021) أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير إيجابي على العاملين في المؤسسات التعليمية، فهي ترفع من معنويات الأفراد وتزيد من ثقتهم بقائدهم، وتعزز منظومة القيم والاتجاهات، وتثير دافعيتهم لإنجاز الأعمال والمهام، ومساعدة العاملين فيها على تحقيق الرضا لديهم من خلال تطوير قدراتهم وإمكاناتهم، مما يولد لديهم الدافعية للمشاركة بشكل أكبر في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها، واكتساب قناعة شخصية للعمل الجماعي، الذي تنعكس آثاره على إحداث التميز الوظيفي، والتخير الإيجابي، ورفع إنتاجية المؤسسات التعليمية.

ويتحلى القائد الجدير بالثقة في المؤسسات التعليمية بمجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مثل العدالة في توزيع المهام المرؤوسين، والحديث الصادق الداعم لهم، والوفاء بالوعود والالتزامات نحوهم، وتحمل مسؤولية الأخطاء إن وجدت، كذلك تنفيذ العقوبات القانونية بحق من يخطئ، والعمل على رفع تقارير الأعمال بمسؤولية وشفافية (رضوان، 2018).

وبين ماجد وعلي (2020) أن القائد الجدير بالثقة يؤمن بعمله ولديه استعداد لتحمل المسؤولية، ولديه شخصية قوية وموضوعية بعيدة عن التحيز، ويتقبل نقد الآخرين، ويفوض السلطة للعاملين معه لزيادة ثقتهم بأنفسهم، ويشجع معلميه لتطوير وتنمية أنفسهم بشكل مستمر.



ويمتلك القائد الجدير بالثقة مجموعة من الخصائص الإدارية لمدير المدرسة أيضا والتي تؤهله ليكون محط احترام وتقدير المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين على قاعدة الشفافية والعدل، وتوزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم ورغباتهم وميولهم (البنوي، 2016، ودسوقي، 2021).

ويؤكد محمود (2019) بأن القائد الجدير بالثقة يمتلك مجموعة من الصفات الإدارية التي تمكنه من إدارة ويدر مؤسسته التعليمية بأسلوب يتناغم مع الموقف وظروفه الموضوعية، بما يسمح للعاملين بحرية التعبير، ويمنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، ويشرف على تنفيذ الأعمال داخل مؤسسته بنفسه، ويجري عملية التقييم وفق معايير مهنية دقيقة ويشجعهم على الإنجاز والعمل بروح الفريق.

ويوفر القادة الجديرون بالثقة في المؤسسات التعليمية محفزات لمروسيهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد الجدير بالثقة يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم (العولقي، 2019).

وتسهم القيادة الجديرة بالثقة في تحسين أداء العاملين، وتحفيزهم على العمل الجماعي التعاوني، وتجعلهم لا يشعرون بالعزلة المهنية عن المؤسسة، بل تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وتضع هذه القيادة معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية، وتجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام (المسدي، 2021، والنجار، 2015).

أشار ماجد وعلي (2021) بأن القيادة الجديرة بالثقة تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعنا على الإبداع والتميز، وتقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع

العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة قرارات المؤسسة ، وتقدم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم، وتتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

وأكد الخالدي (2020) بأن القيادة الجديرة بالثقة تشير إلى أولئك القادة الذين يفكرون بطريقة إيجابية، ويتصرفون بثقة عالية في المواقف الصعبة، ويفهمون البيئة التي يعملون بها، ويشعروا المرؤوسين بأنهم مهتمين بقيمتهم، وبمعرفة نواحي القوة الخاصة بهم كقادة، أو تلك الخاصة بمرؤوسهم، ويهتمون ببناء الثقة الذاتية في نفوس المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

وقد أتفق عديد من الباحثين على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل من خلال خمس أبعاد هي: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والسلوك الجدير بالثقة، أما الوعي الذاتي فيمثل البداية للقيادة الجديرة بالثقة، ويعني أن يستطيع القائد الإفادة من نقاط القوة، وإنجاز المهام الصعبة، واتخاذ القرار، ووعيهم بأراء الآخرين بقيادته وأن يكون لديه رؤية في التأثير على الآخرين، وأما توازن المعلومات فيعني قدرة القائد على تحليل البيانات ذات الصلة بالمشكلات بموضوعية وحيادية دون تحيز، وينتج عنها قرارات عادلة، دون تحيز .

وأما المنظور الأخلاقي الداخلي، فيتمثل بالسلوكيات الجيدة النابعة من منظومة اليم التي يحملها القائد عد اتخاذ القرارات كالتفاوض، والثقة، وحول شفافية العلاقات فيقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه من خلال النزاهة والموضوعية خلال التعامل مع المرؤوسين (Nair, & Prasad, 2021), نجم، 2020، البابلي والخالدي، (2020).

وبين هوارى (2020) أن أول بعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة هو الوعي الذاتي ويكون من خلال إبراز ثقة القائد في نفسه، وقدرته على فهم نفسه وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وفهم المتغيرات المحيطة ومدى تأثيرها على شخصيته كقائد، وعلى تعاملاته مع مرؤوسيه، ومع جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة.

وأشار الزهار (2019) أن المنظور الأخلاقي كبعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة يكون من خلال تصرف القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، بهدف توجيه السلوك الذي يتفق مع هذه المعتقدات لتقديم الخدمة المناسبة لمرؤوسيه.

وتعتبر شفافية العلاقات بعداً مهماً للقيادة الجديرة بالثقة من خلال تقديم القائد نفسه للآخرين بشكل واضح وصريح، والانفتاح والكشف الذاتي الملائم عن قيمه وهويته، وانفعالاته الحقيقية، مما يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ( Seabron, 2020).

وبين محمود (2019) والنادي (2028) أن توازن العمليات كبعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة يساعد القائد على التعامل مع المواقف بموضوعية دون تحيز لطرف على حساب الآخر، والاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، مما يمكن القائد من الترحيب بالأراء التي تكون مخالفة لقيمهم الشخصية أو مواقفهم السابقة.

ويساهم السلوك الجدير بالثقة على إيجاد مناخ يسوده الثقة المتبادلة في العلاقات، ويسمح بتقاسم الأفكار والعواطف مع مرؤوسيه، فتكون الثقة في التعامل بين القائد والتابعين من حلال كشف القائد للقيم والمعتقدات التي يعتنقها للآخرين، وتبادل المعلومات ومشاركة المعلومات بشكل علني (Arici, 2021).

وبين فارس (2021) والعولقي (2019) أن المعالجة المتوازنة للمعلومات في القيادة الجديرة بالثقة تمكن القائد من تحديد الأهداف ودراسة المعلومات بدقة وموضوعية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر عند اتخاذ القرار.

### أهمية القيادة الجديرة بالثقة:

إن القيادة الجديرة بالثقة هي إحدى الحلول الفعالة في المؤسسات التربوية في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، حيث تمثل قوة فكرية ومعرفية تناسب مع ما تحتاجه المؤسسات التربوية الراجعة في النجاح، كونها تعد أحد أنماط القيادة التي تعتمد على طائفة من الصفات القيادية المبنية على القيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها القائد التربوي، بهدف خلق بيئة إيجابية بالمؤسسة التربوية التي يعمل بها، في إطار الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية، التي تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات التربوية بكفاءة وفاعلية (فارس، 2017، الخواجا، 2021).

وبين شهاب (2019) أن القيادة الجديرة بالثقة من أنماط القيادة المشهود بفعاليتها في المجال التربوي، إذ أن لها تأثيراً إيجابياً على أنماط سلوك الموظفين، لأنها تحتوي على عدة مجالات أو معايير مثل الصفات القيادية والإدارية، والعمل الجماعي التعاوني، والعلاقات الإنسانية، والشفافية، التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي، وهذه المعايير تحدد إلى أي مستوى يستخدم القائد الإداري نمط القيادة الجديرة بالثقة في المنظمة.

وأكدت الجعيثي (2017) أن القادة الجديرين بالثقة يشكلون أهم عوامل التغيير في المؤسسات التربوية، كونهم يتحدون الوضع الراهن، ويواجهون التحديات التي يفرضها السياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية، فيشعرون بأنهم يمكنهم مواجهة الأزمات التربوية، وتحريك المؤسسة نحو نتائج أفضل في الأداء، فتصبح العقبات فرصاً للقيام بشيء جديد بدلاً من أن تصبح مصدراً لليأس.

وأشار أريسي (Arici, 2021) إلى أهمية القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات التربوية كونها تؤثر في كثير من الجوانب، مما يجبر المؤسسات على الالتزام بها، الأمر الذي يساهم في تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المؤسسات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة.

وبين ريبيرو وآخرون (Ribeiro, et al, 2019) إلى أهمية القيادة الجديرة بالثقة لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث أنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.

في حين أشار بولش كذنتش (Paliszkiwicz, 2020) أن القيادة الجديرة بالثقة تدفع الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية في الحضور إلى العمل وتقليل الغياب، وزيادة اهتماماتهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم لنجاح منظماتهم، وفهم أدوار عملهم، وزيادة الالتزام والرضا الوظيفي، وتعميق العلاقات الاجتماعية، وارتفاع الروح المعنوية، وتحفيز والإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

وتعد القيادة الجديرة بالثقة كما بينها سيميدو وآخرون (Semedo et al, 2017) من أهم مداخل دعم التنافسية الذكية بالمؤسسات التربوية حيث يُمكنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين،

وتحسين بيئة العمل، ومواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات، ولاستعداد للمستقبل ومحاولة السيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات العالمية.

وتحسن القيادة الجديرة بالثقة الحالة النفسية للعاملين في المؤسسات التربوية وتنمي القيم والمعتقدات الأخلاقية، وتحقق مبدأ الشفافية في العلاقات، وزيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للأفراد، وتعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق الرفاهية للمرؤوسين والمؤسسة ككل، وتوجيه أنشطة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التربوية (الزهار، 2019).

وتساعد القيادة الجديرة بالثقة القائد التربوي على الاستفادة من نقاط القوة لديه لإنجاز المهام الصعبة، وتحمل المسؤولية مع فريق العمل، واختيار أفضل البدائل لحل المشكلات الصعبة والقدرة على اتخاذ القرار، واحترام آراء الآخرين، والاستعداد لتحمل الأزمات، والقدرة على تطبيق مقترحات وأفكار جديدة في العمل، مما يساعد القائد التربوي على ربط المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والافتراضات والأهداف، بشكل يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته (درادكة والمطيري، 2020).

وبينت الباز (2017) أن القائد التربوي الذي يمارس نمط القيادة الجديرة بالثقة يزرع القيم والمعتقدات الإيجابية في نفوس العاملين، كالصدق، والثقة، والأمانة، والإخلاص في العمل، والاحترام، والعدالة مما يساعد المرؤوسين في التصرف أخلاقياً في مكان العمل بما يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية.

وأشار الشريفي والتنتح (2018) أن القيادة الجديرة بالثقة تبني العلاقات بشفافية بين القائد التربوي ومرؤوسيه من خلال الإفصاح والنزاهة والصدق في كافة التعاملات مع مرؤوسيه، والتعبير بصراحة عن المشاعر والعواطف الإيجابية والسلبية مع الآخرين، والاستماع إلى ردود أفعالهم، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل محفزة وإبداعية.

وتمكن القيادة الجديرة بالثقة القائد التربوي على تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالمشكلات التربوية بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لآراء العاملين أو الاستماع لهم، قبل اتخاذ أي قرار، وتشجيع المرؤوسين على التعبير عن وجهة نظرهم، التي قد تتعارض مع أفكاره، بهدف تحسين جودة عمل المؤسسة التربوية (حسن، 2019).

وبينت الباز (2017) أن القائد التربوي الذي يمارس نمط القيادة الجديرة بالثقة يزرع القيم والمعتقدات الإيجابية في نفوس العاملين، كالصدق، والثقة، والأمانة، والإخلاص في العمل، والاحترام، والعدالة مما يساعد المرؤوسين في التصرف أخلاقياً في مكان العمل بما يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية.

وتؤدي القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات التربوية دوراً مهماً للإيحاء للمرؤوسين لتوظيف أفضل طاقاتهم وتطويرها لإيصالهم إلى مستويات فكرية ومهارية عالية، فالقائد الجدير بالثقة قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر مما هو متوقع، وتقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً مهماً من رسالة المنظمة في المستقبل، فيدرك القائد ردود فعل المرؤوسين عند عمليات التغيير فيدعم المؤيدين، ويقلل من ردة فعل المعارضين فيتكيف الجميع مع التغييرات والتعديلات التي تحصل داخل المؤسسة (هوارى، 2020).

### مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:

تعتبر القيادة الجديرة بالثقة امتداداً لنظريات القيادة الإيجابية، مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية فهي دمج ما بين القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع أطلق عليها القيادة الجديرة بالثقة، وترتكز على رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة، بهدف خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين في المنظمة (دسوقي، 2021).

ويرى المسدي (2021) أن القيادة الجديرة بالثقة عبارة عن بناء نفسي واسع يمكن الاتجاهات العامة للفرد لكي يظهر ذاته في بيئة الاجتماعية ويتصرف وفقاً لقيمه الراسخة.

أما البنوي (2016) فيرى أن القيادة الجديرة بالثقة أحد الأنماط السلوكية التي تحسن من الحالة النفسية للأفراد، والمناخ الأخلاقي لتعزيز الوعي، والقيم الأخلاقية، وتوفير معلومات متوازنة، وتحقيق مبدأ الشفافية بين القائد والأفراد.

ويعرف رضوان (2018، ص 266) القيادة الجديرة بالثقة بأنها "العملية التي تحدد من خلال القدرات النفسية والإيجابية والبناء التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق الوعي الذاتي، والتنظيم والتطوير الذاتي للسلوك الإيجابي بالنسبة للمديرين والأفراد".

أما أبرو (Abrow, 2020, p33) فقد عرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها "سمة شخصية تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي) بعيداً عن التهديدات الخارجية".

وبين والومبوا وآخرون (Walumbwa, et al, 2017) أن القيادة الجديرة بالثقة نمط من السلوك يحسن من الحالة النفسية للعاملين، وينمي المناخ الأخلاقي الإيجابي في العمل، ويوفر معلومات متوازنة، ويحقق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

وأشار قاردينير وآخرون (Gardner, et al., 2018) أن القادة الجديرون بالثقة يتصرفون وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، مما يساهم في إيجاد مناخاً إيجابياً بالمنظمة يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزملاء والمنظمة ككل.

#### مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:

تتمثل أهم مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة كما بينها كل من حسانيين (2019) ، وبكر (2021) في تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة من خلال قيام القائد بعمليات التفكير والتخطيط والتنفيذ وتنظيم الأفكار، والتعامل مع المشكلات والأحداث الطارئة بمرونة، وصناعة القرارات الإدارية، والحصول على المعلومات وتحليلها، وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة، وصياغتها بمؤشرات أداء مناسبة.

وبين بكر (2021) أن أخلاقيات القائد الشخصية من المؤشرات الفعّالة في القيادة الجديرة بالثقة بحيث يكون القائد مسئول عن سلوكه، وسلوك مرؤوسيه، كتوزيع الواجبات والأعمال بعدالة، والصدق في الحديث، والوفاء بالعهود، والأمانة والإخلاص في العمل، وتقبل نقد الآخرين، وغيرها من القيم الأخلاقية.

وأشار كل من ماجد وعلي (2020)، والمسدي (2021) أن ترتيب الأعمال حسب أهميتها، وبحماس وثبات مستمر كمؤشر للقيادة الجديرة بالثقة يساعد القائد على ترتيب الأمور والاحتياجات والمشكلات داخل المؤسسة التي يديرها حسب أهميتها وخطورة كل مشكلة ودرجة تأثيرها على سير العمل، ووفقاً للأولويات، مما يمكّن القائد والمرؤوسين على تحقيق الإنجازات بحماس وكفاءة عالية.

ويساعد مؤشر الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية في القيادة الجديرة بالثقة على بناء جسور الثقة بين القائد ومرؤوسيه مما ينعكس إيجاباً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فيعي الجميع واجباتهم ويفهمون دورهم الحقيقي والمسؤولية والأمانة الملقاة على عاتقهم لخدمة المؤسسة التي يعملون فيها والإخلاص لها (Rego, et.al, 2019).

ويمارس الكثير من القادة الجديرون بالثقة مؤشر المبادأة والابتكار في مواجهة مختلف المواقف التي تواجههم وحسن التصرف فيها، فيتخذون القرارات الملائمة، ويحللون المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويختارون الحلول المناسبة ضمن فريق عمل واحد، مما يشجع عمليات التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وبناء العلاقات المثمرة، والتواصل الفعّال، في جو يسوده الاحترام والثقة والمناخ الإبداعي (Seabron, 2020).

وبين شهاب (2018) أن من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي، والاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة، واحترام الأنظمة والقوانين القائمة في المؤسسة، والابتعاد عن انتهاز المنصب لكسب مصلحة شخصية، واحترام كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة والالتزام بها، وتحمل المسؤولية، والعدل مع جميع العاملين في المؤسسة.

ويشير أبو عاصي (2020) أن من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تحترم جميع الموظفين دون تمييز، وتقدم كل مستويات الدعم والرعاية النفسية لهم، وتشجع الإبداع والابتكار، وتشعرهم بالتحفيز من خلال التعزيز المادي والمعنوي، وتشجع على بذل كل الطاقات والقدرات الممكنة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، مما يشعرهم بالانتماء والإخلاص للمؤسسة التي يعملون بها.

وبين ريجو (Rego, 2019) المؤشرات الواجب توفرها في القائد الجدير بالثقة كالالتزام بالصدق وقول الحقيقة، والقيادة بإخلاص عن طريق إظهار المشاعر الحقيقية للموظفين والاهتمام بهم، والشجاعة في اتخاذ القرار، والاهتمام بتطوير نفسه والعاملين لديه، وأن تكون لديه رؤية ثابتة اتجاه المستقبل، وتوظيف كل الطاقات والمهارات داخل المؤسسة لتحقيق التميز والإبداع في العمل.

وبصورة عامة من خلال مراجعة الأدب النظري الذي يتناول القيادة التربوية بشكل عام، والقيادة الجديرة بالثقة بشكل خاص، تبين للباحث ما يلي:



1. للقيادة التربوية دور رئيس في التأثير على عناصر العملية التربوية، وذلك لأنها تمكن المؤسسات التعليمية من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية منها والمالية والمادية، وتركز على تطوير المعلم والمتعلم، وإن توظيف هذه القيادة في بيئة النقب سوف يمكن المدارس المشمولة من العمل على تطوير العملية التعليمية نحو مخرجات تربوية منشودة.

2. تتنوع أنماط القيادة الحديثة ومنها القيادة التبادلية والتي تعبر عن علاقة تبادلية بين القائد وأعضاء الفريق، فيكافئ القائد العاملين حسب أدائهم، والقيادة التحويلية، التي تتمحور بدور القائد في إحداث تحويل إيجابي في المؤسسة، بتمكين الأفراد من العمل، والنمط الديمقراطي والذي يتمثل بإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة وتحمل المسؤولية، وإذا ما تم توظيف ذلك فإن هذا سيعمل على التحول الإيجابي في المدارس في منطقة النقب.

3. القيادة الجديرة بالثقة، أحد أنماط القيادة، تعمل أساساً على تنمية المناخ الأخلاقي في العمل، ورفع معنويات الأفراد وإثارة الدافعية، وزيادة الثقة بالقائد، وتوليد القناعة بأهمية العمل الجماعي، لإحداث التميز الوظيفي، والتغير الإيجابي برفع إنتاجية المؤسسة التعليمية.

4. للقيادة الجديرة بالثقة مجموعة من الأبعاد، تتمثل في الوعي الذاتي، باستفادة القائد من نقاط القوة، وامتلاكه رؤية للتأثير في الآخرين، وشفافية العلاقات، بتبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه من خلال النزاهة والموضوعية خلال التعامل مع المرؤوسين، وتوازن العمليات، بقدرة القائد على تحليل البيانات ذات الصلة بالمشكلات بموضوعية وحيادية دون تحيز، وينتج عنها قرارات عادلة، دون تحيز، والمنظور الأخلاقي الداخلي، فيتمثل بالسلوكيات الجيدة النابعة من منظومة القيم التي يحملها القائد عند اتخاذ القرارات كالتفائل، والثقة، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، بتمكين القائد من تحديد الأهداف ودراسة المعلومات بدقة وموضوعية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر عند اتخاذ القرار، والسلوك الجدير بالثقة، بإيجاد مناخ يسوده الثقة المتبادلة في العلاقات، ويسمح بتقاسم القائد للأفكار والعواطف مع مرؤوسيه، فتكون الثقة في التعامل بين القائد والتابعين من حلال كشف القائد للقيم والمعتقدات.

وبصورة عامة فإن الباحث يرى أن من الضرورة العمل على تطوير مفاهيم القيادة الجديرة بالثقة في مدارس النقب، وتسعى الدراسة من خلال مقابلات المعلمين استقصاء وجهات نظرهم كخبراء في الميدان التربوي في منطقة النقب من أجل تطوير وتطبيق مفاهيم القيادة

الجديرة بالثقة في مدارس النقب، كما أن توظيف مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في بيئة مدارس النقب والتي تتمثل في: تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة من خلال قيام القائد بعمليات التفكير والتخطيط والتنفيذ وتنظيم الأفكار، والتعامل مع المشكلات والأحداث الطارئة بمرونة، وصناعة القرارات الإدارية، والحصول على المعلومات وتحليلها، وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة، وصياغتها بمؤشرات أداء مناسبة، من شأنه أن يعزز شخصية المدير، بحيث يكون مسؤولاً عن سلوكه، وسلوك مرؤوسيه، كتوزيع الواجبات والأعمال بعدالة، بين المعلمين، والصدق في الحديث، والوفاء بالعهود، والأمانة والإخلاص في العمل، وتقبل نقد الآخرين، وغيرها من القيم الأخلاقية، وهذا يعكس إيجاباً على مخرجات المدرسة التربوية، كما أن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من شأنها أن تساعد المدير على ترتيب الأمور والاحتياجات والمشكلات داخل المؤسسة التي يديرها حسب أهميتها وخطورة كل مشكلة ودرجة تأثيرها على سير العمل، ووفقاً للأولويات، مما يمكن للمدير والمعلمين على تحقيق الإنجازات بحماس وكفاءة عالية، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية في القيادة الجديرة بالثقة على بناء جسور الثقة بين المدير والمعلمين مما يعكس إيجاباً نحو تحقيق أهداف المدرسة، والمبادأة والابتكار في مواجهة مختلف المواقف التي تواجههم وحسن التصرف فيها، فيتخذون القرارات الملائمة، ويحللون المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويختارون الحلول المناسبة ضمن فريق عمل واحد، والاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة، واحترام الأنظمة والقوانين القائمة في المدرسة، واحترام جميع الموظفين دون تمييز، وتقديم كل مستويات الدعم والرعاية النفسية لهم، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتشعرهم بالتحفيز من خلال التعزيز المادي والمعنوي وبصورة عامة إن توظيف مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجانب على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الجديرة بالثقة، وقام الباحث بترتيبها وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وتم تصنيفها إلى مجالين الدراسات الأجنبية، والدراسات العربية.

#### الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

أجرى ونغ ولاشينجر (Wong & Laschinger, 2018) دراسة هدفت إلى اختبار نموذج يربط القيادة الجديرة بالثقة للمديرين مع إدراك العاملين في التمكين الوظيفي والأداء

الوظيفي، والرضا الوظيفي، وأسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في تمكين العاملين، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توسيط تمكين العاملين، كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير معنوي غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة في الأداء التنظيمي عند توسيط تمكين العاملين.

وقام تاكيراى (Thackeray, 2018) بدراسة هدفت استقصاء أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في مجال تجارة التجزئة وتأثيرها على رفاهية العاملين، واشتمل المشاركون على (120) فرداً من العاملين بمتاجر التجزئة في أمريكا، وأسفرت وبينت النتائج أن أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في (الوعي الذاتي، وتوازن المعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات)، كما وتبين أن القيادة الجديرة بالثقة تؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين من خلال زيادة الارتباط بالعمل وانخفاض الإنهاك العاطفي.

في حين هدفت دراسة الرحال وآخرون (Elrehall et al, 2019) لفحص أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين كل من القيادة التحويلية، والقيادة الجديرة بالثقة وبين الابتكار التنظيمي، واعتمدت الدراسة على أداة تكشف عن القيادة الجديرة بالثقة وتضم أربعة أبعاد هي (الشفافية في العلاقات، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والتوازن في العمليات)، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية للقيادة الجديرة بالثقة في الابتكار التنظيمي.

وهدف دراسة ريجو وآخرون (Rego, et al, 2019) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة، وإبداع الموظفين الوظيفي، واشتملت الدراسة على (480) موظف وموظفة، وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة وإبداع الموظفين في العمل، كما أظهرت النتائج زيادة أداء الموظفين وإنتاجيتهم عن طريق زيادة الإبداع التنظيمي، وارتفاع الالتزام والرضا الوظيفي لدي.

وأجرى تريمبل (Trimble, 2019) دراسة هدفت لبحث العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة للمدير من خلال (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي) ودرجات التزام المعلمين العاطفي والمعياري والاستمراري عند ضبط جنس المدير والعمر، والمدة الوظيفية كمدرس، والمدة الوظيفية تحت إشراف المدير الحالي، وتم قياس أسلوب القيادة المتصور للمدير باستخدام استبيان القيادة الجديرة بالثقة، في حين تم قياس التزام

المعلمين باستخدام النموذج المكون من ثلاثة مكونات للنسخة المنقحة للالتزام، وضمت العينة (733) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن المنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة كانت تنبئ بالالتزام العاطفي، وكان الوعي الذاتي مؤشراً على الالتزام المعياري، وحصلت المعلمات على درجات أعلى في الالتزام بالاستمرارية.

وقام ديغرينيام (Degreeniam, 2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقات بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة لدى رؤساء الأقسام م، ومدى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لديهم، في كليات الزراعة في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة، وتحديد ما إذا كان تصور أعضاء هيئة التدريس للقيادة الجديرة بالثقة لرؤساء الأقسام يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. واستخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على ثلاث استبانات طبقت على (56) مدرساً؛ وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة. وأوصت نتائج هذه الدراسة بتفعيل العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي، وكذلك بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي.

أما دراسة سيوم (Seabom, 2020) فقد هدفت إلى معرفة أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، الحكم المتوازن) لديه القدرة على التنبؤ بالأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي العاطفي، والمعياري، والمستمر، وأسفرت النتائج عن أن المنظور الأخلاقي الداخلي يمكن أن يتنبأ بالالتزام العاطفي والالتزام المعياري، في حين أن الوعي الذاتي يمكن أن يتنبأ بالالتزام المستمر، ولم تظهر النتائج قدرة الشفافية في العلاقات والحكم المتوازن على التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

وأجرى عادل وكمال (Adil & Kamal, 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف دور القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي في العمليات التحفيزية في نموذج المتطلبات الوظيفية للموارد بين مدرسي الجامعات الباكستانية، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم الباحثون استبيانات، كما تم اختبار نموذج البحث من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية واشتملت الدراسة على (500) فرداً، وكشفت النتائج أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثيرات مباشرة على المشاركة في العمل

والحمل الزائد الكمي، والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة، وبينت كذلك أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثيرات غير مباشرة على جميع النتائج من خلال نموذج المتطلبات الوظيفية.

في حين أجرى كوركماز (Korkmaz, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي الجدير بالثقة لدى مديري المدارس في تركيا من جهة وبين رضا المعلمين عن العمل والصحة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة، وضمت العينة (615) معلماً من معلمي المدارس في إسطنبول، وبينت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة الجديرة بالثقة في الرضا عن العمل، وتأثيراً كبيراً للقيادة الجديرة بالثقة على الصحة التنظيمية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وعنيت دراسة افسى (Avci, 2020) بالكشف عن أثر أساليب القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس على سلوكيات المواطنة التنظيمية. واستخدم المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (4785) تم اختيار (582) معلماً ومعلمة للمشاركة في الدراسة من مدارس مقاطعة كاديكوي بمدينة إسطنبول، وأسفرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الجديرة بالثقة كان مرتفعاً، ومستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كذلك كان مرتفعاً، وبينت كذلك أن نمط القيادة الجديرة بالثقة لدى المديرين له أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها تدريب مديري المدارس على مفهوم وخصائص القيادة الجديرة بالثقة، وزيادة وعي المديرين من خلال تبادل الخبرات ومناقشة أمثلة القيادة الجديرة بالثقة، وتوفير أدوات تدريبية على أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأجرى كراداج واوزتكين (Karadag & Oztekin, 2020) دراسة عنيت باختبار تأثير سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس على تصورات المعلمين للثقافة المؤسسية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وتم تطبيق مقياس (ALQ) على ((256 معلماً ومعلمة من (15) مدرسة ابتدائية بتركيا وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والثقافة المؤسسية، حيث جاء بعد الوعي الذاتي أولاً، يليه بعد الشفافية في العلاقات، ثم المنظور الأخلاقي الداخلي، وأخيراً المعالجة المتوازنة للمعلومات، وكان لبعد الوعي الذاتي والشفافية في العلاقات أثر كبير في التنبؤ بثقافة المؤسسة.

وأجرى كوليفاس وآخرون (Kulophas, et al, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة الجديرة بالثقة على التفاؤل الأكاديمي ومشاركة المعلم في المدارس الابتدائية بتايلاند، واستخدام الباحثون (3) استبيانات لقياس المتغيرات الثلاث للدراسة على عينة عشوائية قوامها (605) معلماً ومعلمة من (182) مدرسة ، وبينت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الجديرة بالثقة جاءت منخفضة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: جاء بعد توازن العمليات بالمرتبة الأولى، في حين جاء بعد المنظور الأخلاقي في المرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد شفافية العلاقات، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء بعد الوعي الذاتي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والتفاؤل الأكاديمي ومشاركة المعلمين بالمدرسة.

وقام الياسري وغالي بدراسة (2021) هدفت إلى تحديد تأثير سلوك القيادة الجديرة بالثقة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعض كليات جامعة كربلاء، وقد تم تطبيق استبيان (ALQ) للقيادة الجديرة بالثقة، واستبيان (SHRDQ) لقياس أبعاد تنمية الموارد البشرية على عينة عددها (148) مدرسا، وقد بينت النتائج أن لممارسة القيادة الجديرة بالثقة دوراً فعالاً في تحسين تنمية الموارد البشرية على مستوى كليات الجامعة، وجاءت مجالاتها مرتبة على النحو الآتي: المنظور الأخلاقي أولاً، والوعي الذاتي ثانياً، وجاء ثالثاً الشفافية العلاقات، وأخيراً المعالجة المتوازنة.

وسعت دراسة قريش وعزيز (Quraishi & Aziz, 2022) إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التعليمية بالمدارس الثانوية بمدينة لاهور الباكستانية، وقد طبق استبيان للقيادة الجديرة بالثقة، وآخر للمواطنة التنظيمية على عينة عشوائية قوامها (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من ((32 مدرسة، وبمشاركة (32) مديراً، وقد جاء تقدير المعلمين لممارسة القيادة الجديرة بالثقة بمدارسهم بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية وفق تقدير المديرين. كما أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما سعت دراسة يماك وأيوبوغلو (Ymak & Eyupoglu, 2021) إلى التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، وكذلك التعرف على أثر الشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في هذه العلاقة على المستوى الفردي، واعتمدت الدراسة في قياس القيادة

الجديرة على أربعة أبعاد أساسية وهي (الشفافية في العلاقات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، التوازن في العمليات)، وتوصلت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من القيادة الجديرة بالثقة والشخصية الاستباقية على السلوك المبتكر للخدمة المقدمة، كما أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثير معنوي إيجابي على الشخصية الاستباقية، بالإضافة إلى وجود تأثير للشخصية الاستباقية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المبتكر للخدمة المقدمة

### الدراسات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

قام البنوي (2017) بدراسة هدفت إلى اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق، وتكونت العينة من (339) مفردة من العاملين في هذه الإدارات، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي من ناحية، وبين هذا النمط القيادي ورأس المال النفسي من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، كما بينت وجود علاقة بين رأس المال النفسي وبين النمط القيادي والارتباط الوظيفي، وتوصلت أيضاً أن يتم تشجيع المديرين في الإدارات العامة على تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة، والذي يؤدي إلى تطوير رأس المال النفسي للعاملين، وأن الارتباط الوظيفي هو العامل الحاسم في دعم المنظمات في مواجهة التحديات التنافسية، وتطوير الجدارات التنظيمية.

وفحصت دراسة النادي (2018) العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي في حالة توظيف العدالة التنظيمية بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، وتكونت عينة الدراسة من (358) مفردة مقسمة إلى (58) مفردة من الهيئة الطبية و(300) مفردة من هيئة التمريض العاملين بتلك المراكز الطبية، وبينت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما يوجد تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة على الاستغراق الوظيفي وتأثير غير مباشر على الاستغراق الوظيفي عند توسط العدالة التنظيمية.

وأجرى رضوان (2018) دراسة هدفت إلى قياس أثر التماثل التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والحكم المتوازن) وبين الارتباط الوظيفي، واشتملت على (241) عاملاً وعاملة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً

لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما بينت الدراسة دور التماثل التنظيمي في زيادة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، كما بينت أن شفافية العلاقات من أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

في حين قام الابرو والنور (2018) بدراسة هدفت إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع موضع السيطرة أثر جودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف م الثقة في القائد والتمكين النفسي، وأجريت هذه الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في محافظة البصرة حيث شملت الدراسة عدداً من المستشفيات الحكومية، وتكونت العينة من (258) من الأفراد العاملين في تلك المستشفيات، وبينت النتائج بأن هناك تأثيراً مباشراً سلبياً لكل من موضع السيطرة وجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير سلبى غير مباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف من خلال المتغيرين الوسيطين الثقة في القائد والتمكين النفسي.

أما دراسة محمود (2019) فهذهت إلى التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي في البنوك التجارية في محافظة الدقهلية، وجاء الباحث للمنهج الكمي في جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية باختيار عينة من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية وقد بلغ حجم العينة المختارة (190) مفردة، وبينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات)، وأخيراً كشفت النتائج عن وجود فروق دالة بين آراء العاملين فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي وفقاً لنمط ملكية البنك.

وبحثت دراسة حسانين (2019) العلاقة بين القيادة الجديرة والتميز التنظيمي، والتعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية، وتكونت العينة من (295) مفردة من العاملين بتلك البنوك. وأسفرت النتائج وقد دلت



النتائج على وجود ارتباط إيجابي دال بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي.

وقامت النجار (2019) بدراسة لتحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، إلى جانب تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد البراعة التنظيمية، وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد هي (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وتوازن العمليات، والشفافية في العلاقات)، كما حددت الدراسة أبعاد البراعة التنظيمية في (الاستغلال، والاستكشاف)، وتكونت العينة من (246) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في منطقة الدقهلية. وبينت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في حين يوجد اختلاف جوهري بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط جوهري بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثير للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة ما عدا (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات)، وكان بعد الشفافية في العلاقات أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على بعدي الاستغلال والاستكشاف كلاً على حدة.

وأجرى نجم (2020) دراسة هدفت إلى تحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء، وتحديد أي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أكثر تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء، وقد حددت الدراسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد وهي: (الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والعمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات)، وتمثل مفهوم السلوكيات المضادة للأداء في مجموعة من السلوكيات غير الأخلاقية المتعمدة، والتي تضر المنظمة سواء عن طريق التأثير على سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها، أو عن طريق إيذاء الموظفين بطريقة من شأنها أن تحد من فعاليتهم. وتم اختيار عينة طبقية من الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينتي العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر عددها (42) شركة، وقام الباحثون باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من الشركات المختارة والبالغ عددهم (252) مفردة. وتوصلت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء، وأن للقيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً سلبياً على

مستوي السلوكيات المضادة للأداء، وأحتل بعد الوعي الذاتي أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء.

وقام البابلي والخالدي (2020) بدراسة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، فضلا عن التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة، واشتمت العينة على (276) من العاملين، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية، وأيضاً توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى طائفة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي.

أما دراسة الحنفي (2020) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في تلك المراكز، والكشف عن ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (319) فرداً، وبينت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين القيادة الجديرة بالثقة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يراها العاملون بالمراكز الطبية، ووجود تأثير دال لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في تلك المراكز.

وأجرت دسوقي (2021) دراسة هدفت استقصاء واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة في جامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر المدرسين، بهدف تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية، بالإضافة إلى صياغة تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (372) عضو هيئة تدريس، تم اختيار (159) منهم، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية كانت بدرجة موافقة عالية، وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي (بعد توازن العمليات، وبعد الشفافية في العلاقات، وبعد الوعي الذاتي، وبعد المنظور الأخلاقي)، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بالجامعة

كانت بدرجة موافقة عالية أيضاً، وجاء بعد الاستكشاف في المرتبة الأولى، ثم جاء بعد الاستثمار في المرتبة الثانية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية.

وقامت بكر (2021) بدراسة للتعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والاستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، وذلك من خلال: التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، واختبار الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، واشتملت العينة على (376) فرداً من الإداريين في جامعة الأزهر، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة، وأسفرت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة المتمثلة في: (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والسلوك الأخلاقي) في كل من الرفاهية الذاتية والاستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في: (التسامح، والنزاهة، والتفائل، والتعاطف) في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعد الثقة في الرفاهية الذاتية. كما أظهرت النتائج أن الاستقامة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية، وأوصت الدراسة لتعزيز القيادة الجديرة بالثقة، والاستقامة التنظيمية، والرفاهية الذاتية للعاملين.

وأجرى فارس (2021) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وتكون مجتمع الدراسة من (1259) ممرض وممرضة من المستشفيات الثلاث الكبرى في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (294) ممرض وممرضة، وقد أظهرت الدراسة وجود أثر غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي بوجود سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد أوصى الباحث بتحسين شفافية العلاقة بين القائد والمروسين حتى يمكن تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتعزيز الانغماس الوظيفي.

وهدفت دراسة المسدي (2021) إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية على المستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. وتكونت العينة من (288) فرداً، وتمثلت أدوات الدراسة في زيارة المواقع الإلكترونية، وإعداد قائمة الاستقصاء، واعتمدت الدراسة

على المنهج الاستنباطي، وبينت النتائج ارتفاع الأهمية النسبية للبراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، مما يشير إلى اهتمام المستشفيات الخاصة بالاستكشاف المستمر للفرص المتاحة والعمل على الاستغلال الأمثل لها. وبينت أيضاً وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية لزيادة وتنمية وعي العاملين والقادة بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، وضرورة العمل على تحقيق التوازن والعدالة عند الحكم على الآخرين.

وأجرى أبو زيادة (2022) دراسة حول واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية. وتكونت العينة من (298) مديراً موزعين على (11) وزارة، وأسفرت النتائج إلى أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي (الوعي الذاتي، ويليهِ شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات) في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة ببعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كما أشارت النتائج إلى أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية. كما بينت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، وكانت أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمرحلة إدارة الأزمات على التوالي (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

ظهرت بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها

#### أ- من حيث النتائج:

- اتفقت دراسة كل من البنوي (2017)، والنادي (2018)، ورضوان (2018)، وفارس (2021)، وونغ ولاشينجر (Wong & Laschinger, 2018)، وديغرينيام

(Degreeniam, 2020) أن استخدام القيادة الجديرة بالثقة في العمل الإداري له تأثير إيجابي على الارتباط والأداء الوظيفي للعاملين.

- كما اتفقت دراسة كل من الابرو والنور (2018)، ونجم (2020)، و(Thackeray, 2018)، وعادل وكمال (Adil& Kamal, 2020) وكوركماز (Korkmaz, 2020) من حيث أن توظيف مؤشرات القيادة الجديرة في الثقة من قبل القادة في تعاملاتهم مع موظفيهم يحسن من الحالة النفسية لهم، ويزيد من رفاهية العاملين النفسية.
- في حين اتفقت دراسة كل من محمود (2019)، وحسانين (2019)، والنجار (2019)، والحنفي (2020)، ودسوقي (2021)، وبكر (2021)، والمسدي (2021)، والرحال وآخرون (Elrehall et. al, 2019)، وسيبوم (Seabom, 2020)، وافسي (Avci, 2020) أن توظيف القائد لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وهي ( الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي) يزيد من البراعة التنظيمية والسلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة.
- كما اتفقت دراسة كل من (Ymak & Eyupoglu, 2021)، و(Elrehall et.al, 2019) أن ممارسة القادة الإداريون لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة يزيد من عمليات الإبداع والابتكار للعاملين داخل المؤسسة.
- اتفقت جميع الدراسات أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة هي (الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي).

#### ب- من حيث المنهج المستخدم:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي (الارتباطي) لوصف متغيرات الدراسة ودراسة العلاقة بينهما كدراسة كل من ديغرينيام (Degreeniam, 2020)، وكوركماز (Korkmaz, 2020)، وافسي (Avci, 2020)، والنادي (2018)، والنجار (2019)، ونجم (2020)، والخالدي (2020)، والحنفي (2020)، ودسوقي (2021)، وفارس (2021)، وبكر (2021)، أبو زيادة (2022).

- في حين استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي كدراسة كل من ونغ ولاشينجر (Wong & Laschinger, 2018)، وتاكيراى (Thackeray, 2018)، وعادل وكمال (Adil & Kamal, 2020)، وسيبوم (Seabom, 2020)، وترمبل (Trimble, 2019)، والبنوي (2017)، والابرو والنور (2018)، ورضوان (2018)، وحسانين (2019)، وفارس (2021)، والمسدي (2021).
- أما دراسة محمود (2019) فقد استخدمت المنهج الكمي من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة.
- وتتفق الدراسة الحالية مع عديد الدراسات من حيث المنهج الوصفي التحليلي المستخدم، ولكنها انفردت عن سابقتها بأنها دمجت بين المنهج الوصفي التحليلي من جانب من خلال تصميم أداة تكشف عن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وسبل تطويرها وبين المنهج الكمي (النوعي) من جانب آخر من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع المعلمين.

#### ج- من حيث أدوات الدراسة:

- وظفت الدراسات السابقة الاستبانة، باستثناء دراسة محمود (2019) التي استخدمت المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي سبقتها من حيث أدوات الدراسة وهو استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتتفق أيضا مع دراسة محمود (2019) في استخدام المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، ولكننا تنفرد عن جميع الدراسات السابقة باستخدام أداتي الدراسة معاً وهي الاستبانة، والمقابلات الشخصية لجمع البيانات.

#### د- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة وعينتها في جميع الدراسات السابقة من الموظفين العاملين في الدوائر الحكومية العامة والخاصة، باستثناء دراسة دسوقي (2021)، ودراسة عادل وكمال (Adil & Kamal, 2020)، ودراسة ديغرينيام (Degreeniam, 2020)، التي أجريت على أساتذة الجامعات.

• تتفق الدراسة الحالية مع دراسة تريمبل (Trimble, 2019)، وكوركماز (Korkmaz, 2020)، وافسي (Avci, 2020)، من حيث مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية، وتختلف عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، كما وتتميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات باختلاف مجتمع الدراسة وعينتها وهم معلمو المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية، وتختلف أيضا عن جميع الدراسات في تناولها للموضوع حيث أنها الدراسة العربية الوحيدة في الوطن العربي والإقليمي التي تناولت مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط كما يراها المعلمون وسبل تطويرها.

#### و- من حيث مكان الدراسة:

• أجريت دراسة كل ديغريتيام (Degreeniam, 2020)، وتاكيراى (Thackeray, 2018) في أمريكا، في حين أجريت دراسة كل من كوركماز (Korkmaz, 2020)، وافسي (Avci, 2020) في تركيا. أما دراسة عادل وكمال (Adil& Kamal, 2020) فقد أجريت في باكستان، وأجريت دراسة كل من البنوي (2017)، والنادي (2018)، ورضوان (2018)، ومحمود (2019)، وحسانين (2019)، والنجار (2019)، ونجم (2020)، ودسوقي (2021)، والمسدي (2021)، وبكر (2021) في مصر. أما دراسة الأبرو والنور (2018) فقد أجريت في جمهورية العراق، وقد أجريت دراسة فارس (2021) في غزة، أما دراسة أبو زيادة (2022) فقد أجريت في الضفة الغربية. في حين أجريت الدراسة الحالية في إسرائيل.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وتحليلها، تم الاستفادة منها على النحو الآتي:

- المعرفة بالأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة: القيادة الجديرة بالثقة، مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، مفهوم القيادة الجديرة بالثقة، أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

- اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي (النوعي)، واختيار أدوات الدراسة المناسبة وبنائها، واستخدام الأساليب والمعالجات المناسبة، وربط نتائج الدراسة الحالية بغيرها من الدراسات ذات العلاقة

وجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، من حيث أنها تأتي استكمالاً لجهود الباحثين في مجالها، نظرا لعدم وجود دراسات عنيت بمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في

بيئة منطقة النقب، وتميزت هذه الدراسة في أنها استقصت جوانب عدة منها مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في المدارس الحكومية في مدينة رهط التعليمية، وكذلك معيقات تطبيقها في بيئة مدارس النقب، كما وعينت بسبل تطويرها حيث لاحظ الباحث ندرة كبيرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات التعليمية، وتعد هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحث - في المنطقة على المستوى المحلي التي تناولت مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة ومعيقات تحقيقها وسبل تطويرها عند مديري المدارس كما يراها المعلمون، كما أنها عيّنت بالمزاوجة بين طرق البحث الكمي والنوعي لغايات استقصاء أسئلتها والوصول لنتائج ذات معايير جيدة وفق الإجراءات المستخدمة لغايات الإجابة عن أسئلتها.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، كما يتضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات بناء الأداة والتأكد من صدقها وثباتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في ضوء أسئلتها.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج البحثية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية، من خلال دراسة خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها لتبيان العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وسبل تطويرها كما يراها المعلمون والمعلمات. كما استخدم الباحث المنهج الكمي (النوعي) للإجابة عن الجانب الخاص بأسئلة المقابلة، ولدراسة الظاهرة بشكل أعمق من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس وسبل تطويرها كما يراها المعلمون والمعلمات، مما يساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي وعملي من خلال التعرف على هذه المؤشرات وسبل تطويرها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية، للعام الدراسي 2021-2022، والبالغ عددهم (1200) معلماً ومعلمة وفق الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية. في حين تكون مجتمع الدراسة الخاص بأسئلة المقابلات، من (15) معلماً ومعلمة بالمدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية، للعام الدراسي 2021-2022.

## عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين (90) معلماً، وعدد المعلمات (190) معلمة، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تم توزيعهم حسب فئات الدراسة وهي الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والخبرة التدريسية (1 - 5 سنوات، من 5 سنوات - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) أفراد عينة الدراسة في منطقة رهط التعليمية على مستويات متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	50.0
	أنثى	140	50.0
	المجموع	280	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	84	30.0
	5 - 10 سنوات	70	25.0
	10 سنوات فأكثر	126	45.0
	المجموع	280	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	154	55.0
	ماجستير	110	39.3
	دكتوراه	16	5.7
	المجموع	280	100.0

## أداتا الدراسة:

### أداة الدراسة الكمية: الاستبانة

بناءً على هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المداري الابتدائية في منطقة رهط التعليمية كما يراها المعلمون والمعلمات وسبل تطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها حسب الإجراءات الآتية:

## أولاً: بناء استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:

تم إعداد الأداة من خلال الرجوع إلى الأدب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك الرجوع إلى مقياس بكر (2021)، والخالدي (2020)، وفارس (2021)، ودسوقي (2021)، وحسانين والنجار (2019)، (Avci, 2020)، (Yamak & Eyupoglu, 2021)، (Seabron, 2020) وتكونت الأداة من أربع مجالات هي: (الوعي الذاتي، ومنظور السلوك الأخلاقي الذاتي، وشفافية العلاقات، وتشغيل المتوازن للمعلومات)، ويندرج تحت كل مجال مجموعة من الفقرات، وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أما العبارات السلبية، فتعكس عليها درجات المفحوصين.

ومن أجل تحديد مستويات استجابات المعلمين والمعلمات على أداة مؤشرات القيادة الجديرة بثقة، وقام الباحث بتصنيف المتوسطات الحسابية عليه وفق المعيار التالي: (1.79 فأقل) بدرجة قليلة جداً، من (1.80-2.59) بدرجة قليلة، من (2.60-3.39) بدرجة متوسطة، من (3.40-4.19) بدرجة كبيرة، من (4.20 – 5.00) بدرجة كبيرة جداً.

## صدق استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:

### 1- الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الظاهري للاستبانة ، قام الباحث بتوزيعه بصوره أوليه على (10) محكمين في القياس والتقويم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية للأداة، وشمولية الفقرات وانتمائها للمجال الذي صنفت فيه، للوصول إلى نسبة اتفاق على الفقرات المناسبة، حيث قام الباحث بتعديل جميع الملاحظات المقترحة منهم، وقد كانت هذه التعديلات في أغلبها متعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف 3 فقرات من أصل 43 فقرة، وتكونت الصورة النهائية للاستبانة 40 فقرة.

### 2- صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة وذلك بالتحقق من أن كل فقرة تنتمي للبعد الذي بنيت عليه، وهذه الأبعاد أخذت أصلاً من الأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد روعي أن تكون الفقرات المكونة لكل بعد غير متداخلة، وكذلك تغطي جميع جوانب مفهوم البعد الذي بنيت عليه، ومقارنة كل فقرة بنيت بفقرات مشمولة في مقاييس

الدراسات السابقة، والتدقيق بانتفاء دلالة الفقرة للمفهوم الذي بنيت عليه في ضوء الأدب التربوي، مما يعطي الأداة درجة مرتفعة من صدق المحتوى.

### 3- صدق البناء:

أمكن التحقق منه من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينه استطلاعية مكونه من (30) معلمًا ومعلمة في المدارس الابتدائية في منطقة رهط من غير عينة الدراسة ومن المجتمع نفسه، وتم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات ومجالاتها، ويظهر الجدول رقم (2) ذلك:

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال، والدرجة الكلية للأداة، للعينة الاستطلاعية.

معاملات الارتباط أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها الفرعية											
الشفافية في العلاقات			المنظور الأخلاقي الداخلي			توازن العمليات			الوعي الذاتي		
الدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة	الدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة	الدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة	الدرجة الكلية	البعد	رقم الفقرة
**720.	**777.	31	**631.	**732.	21	**779.	**837.	11	**643.	**705.	1
**650.	**587.	32	**645.	**847.	22	**528.	**590.	12	**578.	**607.	2
**827.	**838.	33	**823.	**846.	23	**631.	*373.	13	**486.	**642.	3
**520.	**695.	34	**756.	**817.	24	**741.	**689.	14	**561.	**624.	4
**713.	**827.	35	**576.	**467.	25	**541.	*370.	15	**637.	**578.	5
**706.	**705.	36	**803.	**820.	26	**620.	**742.	16	**702.	**781.	6
**679.	**751.	37	**665.	**480.	27	**785.	**728.	17	*387.	**591.	7
**807.	**827.	38	**791.	**863.	28	**599.	**526.	18	**731.	**701.	8
**624.	**551.	39	**839.	**852.	29	**848.	**759.	19	**794.	**765.	9
**817.	**740.	40	**807.	**740.	30	**635.	**509.	20	**674.	**812.	10

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) \*\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).  
 يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن معاملات الارتباط لفقرات البُعد الأول "الوعي الذاتي" تراوحت ما بين (0.578-0.812)، ومع الدرجة الكلية للأداة بين (0.387-0.794)، في حين تراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني "توازن العمليات" ما بين (0.370-0.837).

0)، ومع الدرجة الكلية للأداة بين (0.528-0.848)، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث "المنظور الأخلاقي الداخلي" بين (0.467-0.863)، ومع الدرجة الكلية للأداة بين (0.576-0.839)، كما تراوحت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني "الشفافية في العلاقات" بين (0.551-0.838)، ومع الدرجة الكلية للأداة بين (0.520-0.827)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، و(0.05) وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة.

### ثبات استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بحساب الثبات لاستبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة بطريقتين وهما:

- الطريقة الأولى: طريقة إعادة الاختبار إذ تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، من خلال طريقة إعادة الاختبار وتطبيق الأداة عليهم مرة ثانية بعد أسبوعين، لحساب معامل ارتباط بيرسون (Person) بين التطبيقين الأول والثاني وحساب الثبات للدرجة الكلية، ويبين ذلك الجدول رقم (2).

- الطريقة الثانية: تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد بأن الأداة ككل، وجميع مجالاتها مقبولة لأغراض الدراسة، ويبين ذلك الجدول رقم (3).

### صدق أداة الدراسة الكمية

#### ثبات أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين هما:

**طريقة إعادة:** وتم ذلك من خلال تطبيق الأداة مرتين على عينة استطلاعية مكونه من (30) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية في منطقة رهط من غير عينة الدراسة ومن المجتمع نفسه، وبفارق زمني مدته أسبوعان، ثم حُسبت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني، وقد بلغ معامل ثبات إعادة الدرجة الكلية للأداة (0.9200)، وهو ثبات مرتفع، وتراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.905-0.943)، وهي قيم مرتفعة لأداة الدراسة.

**الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:** حسب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على العينة الاستطلاعية البالغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.948). وتراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.801-0.908)، وهي قيم عالية تؤكد أن الأداة

تقيس ما صممت لأجلة، ويوضح ذلك الجدول رقم (3).

جدول (3): معامل ثبات إعادة وثبات كرونباخ ألفا للمجالات الأربعة وللأداة ككل للعيننة الاستطلاعية.

المجالات	الفقرات	ثبات إعادة	ثبات كرونباخ ألفا
الوعي الذاتي	10 – 1	0.910	0.857
الشفافية في العلاقات	20 – 11	0.905	0.801
المنظور الأخلاقي الداخلي	30 – 21	0.938	0.908
توازن العمليات	40 – 31	0.943	0.863
الدرجة الكلية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة	40 – 1	0.962	0.948

تصحيح أداة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:

للحكم على تقديرات المعلمين والمعلمات تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتم تصحيح الأداة من خلال إعطاء التدرج الآتي: للعبارة الإيجابية يعكس درجة الموافقة 1،2،3،4،5 وهو: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). أما العبارات السلبية فتعكس عند التصحيح، ومن أجل تحديد مستويات استجابات المعلمين والمعلمات على أداة مؤشرات القيادة الجديرة بثقة، وقام الباحث بتصنيف المتوسطات الحسابية عليه وفق المعيار التالي: (1.79 فأقل) أبداً، من (1.80-2.59)، نادراً من (2.60-3.39) أحياناً، من (3.40-4.19) غالباً، من (4.20 – 5.00) دائماً. ولتحديد هذه المؤشرات تم استخدام المعادلة الإحصائية وعلى النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

- المستوى المنخفض: يتراوح المتوسط الحسابي بين (1 – 2.33)، ويشير إلى المؤشر الأكثر استخداماً.
- المستوى المتوسط: إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67)، ويشير إلى المؤشر المتوسط استخداماً.

- المستوى المرتفع: إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68- 5)، ويشير إلى المؤشر الأكثر استخداماً.

## ثانياً: أداة المقابلة

### أسئلة المقابلة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الكمية (النوعية)، تم مقابلة المعلمين والمعلمات الذين وافقوا على هذه المقابلات في مدارسهم، والتي كانت على شكل جلسة منظمة ومعمقة تسجيل جميع الإجابات، حيث تم تحديد موعد مسبق مع كل معلم من المعلمين والمعلمات الذين تم اختيارهم تطوعياً من أصحاب الخبرة من مجتمع الدراسة، وتم إجراء المقابلة في غرفة المكتبة، وجرت هذه المقابلات مع المعلمين والمعلمات في الفترة الواقعة ما بين (2022 \ 2023 م).

### صدق أسئلة المقابلة:

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة، ومدى مناسبة كل سؤال للهدف المراد قياسه، تم عرضهما على (10) من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، وقسم المناهج وطرق التدريس، والقياس والتقويم، حيث تم إجراء تعديلات على أسئلة المقابلة حسب ملاحظاتهم من حيث السلامة اللغوية، ووضوح الأسئلة، وسهولة فهمها من قبل المستجيبين، ولم يكن هناك أي ملاحظات من قبل المحكمين حول صلاحية هذه الأسئلة في المقابلات لأنها تعكس بشكل مباشر أسئلة الدراسة.

### ثبات تحليل المقابلة:

اعتمد الباحث على التحليل عبر الزمن، حيث كان يقوم بتحليل ما تم من مقابلات، ثم يعود لها بعد فترة حوالي أسبوعين من التحليل الأولى، وتمت إعادة التحليل وكذلك المواءمة بين التحليل الأول والثاني، ولم تظهر فروقا جوهرية بين التحليلين، وقد تم مناقشة المشرف حول القضايا التي ظهر فيها اختلافات، لغايات التحقق من دقة التحليل.

### عينة الدراسة النوعية:

تم اختيار المعلمين المشاركين للإجابة عن أسئلة المقابلة من العينة نفسها من خلال الاختيار العشوائي من أصحاب الخبرة الذين وافقوا على هذه المقابلات، وتكونت العينة من (15) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين (5) معلمين، وعدد المعلمات (10) معلمات، وكان المؤهل

العلمي للمعلمين والمعلمات الذين يحملون درجة (البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه)، والخبرة التدريسية كانت للمعلمين والمعلمات الذين خبرتهم فقط ( 10 سنوات فأكثر).

### إجراءات الدراسة

– تمت الدراسة الحالية وفق مجموعة من الإجراءات التي توصل اليها الباحث من خلالها إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

– تطوير استبانة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة والتأكد من صدقه ومن ثباته

– الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجامعة العربية الأمريكية، موجه إلى مديرية التربية والتعليم الإسرائيلية في مدينة رهط لإجراء هذه الدراسة (ملحق رقم،1) يوضح صورة الكتاب الرسمي.

– الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم الإسرائيلية موجه إلى المدارس الابتدائية في مدينة رهط لتطبيق الدراسة (ملحق رقم،2) يوضح صورة الكتاب الرسمي.

– الحصول على إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط، لتوزيع الأداة عليهم، حيث تم اختيارهم عشوائياً من مختلف المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية.

– جمع أداة الدراسة وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب وتحليلها للحصول على النتائج الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

– تم جمع البيانات وإدخالها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لمناقشة جميع نتائج أسئلة الدراسة.

– عرض النتائج الإحصائية في الفصل الرابع، ومناقشتها في الفصل الخامس، وتقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

### إجراءات الدراسة الخاصة بالجانب الكمي (أسئلة المقابلة):

– تم اختيار المشاركين في هذه الدراسة من خلال الاختيار التطوعي وإخبارهم عن حقوقهم في المشاركة، وغرض الدراسة، وأخذ الموافقة منهم مع الأخذ بعين الاعتبار تجاربهم ومؤهلاتهم



وخبراتهم، حيث كانت متشابهة لجميع أفراد عينة الدراسة، حيث تم استبعاد المعلمين المبتدئين، لذلك تم تشجيع جميع المعلمين أصحاب الخبرة على التفكير في مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة التي تمارس من قبل مديري المدارس وسبل تطويرها.

– أمكن الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية لمخاطبة الجهات المسؤولة في منطقة رهط التعليمية، والتي فيها المعلمين والمعلمات المراد تطبيق أسئلة المقابلة عليهم.

– تم مقابلة المعلمين والمعلمات الذين وافقوا على هذه المقابلات في مدارسهم، والتي كانت على شكل جلسة منظمة ومعقدة تسجيل جميع الإجابات، حيث تم الاتصال بعم، وتحديد موعد مسبق مع كل معلم من المعلمين والمعلمات الذين تم اختيارهم تطوعياً من أصحاب الخبرة من مجتمع الدراسة، ومحاولة كسب ثقتهم عن طريق شرح أهداف الدراسة ودورهم في تحقيق أهدافها.

– تحديد أسئلة الدراسة وهي من نوع الأسئلة الفردية شبة المقننة على تعميق فهم أفراد عينة الدراسة عن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة التي يمارسها مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية وسبل تطويرها، حيث تمكن الباحث من تغيير وتعديل طرح الأسئلة وطبيعة مناقشتها، وتوضيح بعض الأفكار للوصول للهدف المطلوب والمناسب للدراسة.

– تم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات في الإدارة التربوية، والمناهج والتدريس، والقياس والتقويم للتأكد من صدقها.

– تم التحقق من ثبات تحليل أسئلة المقابلة من خلال تطبيقها على عينة الدراسة نفسها وعددها (8) معلمين ومعلمات، وإعادة تطبيق الأسئلة عليهم مرة ثانية بعد فترة، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، وحساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

– تم الاجتماع مع المعلمين الذين تم اختيارهم تطوعياً، وعرض شرح مفصل ومحدد وهدف عن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، ومجالاتها، وسبل تطويرها، حتى تكون لديهم خلفية نظرية وعملية عنها، وجميعهم خضعوا لنفس ظروف المقابلة.

– تم الاتفاق على الهدف من الأسئلة المراد مناقشتها وهي:

- تم تسجيل كل مقابلة، وتفريغها حرفياً في كل يوم ليتم مراجعتها وإرسالها للمشاركين ليصادقوا عليها لتعزيز مصداقية وموثوقية البيانات وحذف وتعديل ما يروه مناسباً.
- أجريت هذه المقابلات مع المعلمين والمعلمات في الفترة الواقعة ما بين (2023/2022م).
- تم جمع البيانات من خلال المقابلات المنظمة للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وسبل تطويرها.
- قام الباحث بتحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها من أسئلة الدراسة باستخدام خطوات التحليل النوعي، حيث تم تنظيم المقابلات، ومن ثم تفريغها، وقراءتها أكثر من مرة بهدف فهمها بعمق.
- بعد تفريغ بيانات المقابلة، قام الباحث بقراءة أولية لكل ما تم تفريغه، للحصول على فهم أعمق لما يفكر فيه المعلمين حول القيادة الجديرة بالثقة وسبل تطويرها، وكتابة الملاحظات حول البيانات، وإذا كان هنالك شيء غير واضح من قبل أفراد عينة الدراسة.
- تم تصنيف وترميز البيانات، باستخدام رموز خاصة بكل مشارك في المقابلة عند عرض البيانات حفاظاً على سرية وخصوصية معلومات المشاركين.

#### الأساليب الإحصائية:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها تم:
  - حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب الفئات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
  - إيجاد معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، واختبار (T- test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون للعينة الاستطلاعية للكشف عن ثبات الأداة بين التطبيقين الأول والثاني.
  - تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) للإجابة عن السؤال السادس والمتغيرات المستقلة المرتبطة فيه.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

نتائج السؤال الأول: ما مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة كما يراها المعلمون والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات الأداة ككل، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً ووفقاً للأوساط الحسابية كما يظهر في الجدول رقم (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على مجالات الأداة ككل،

الترتيب	رقم البعد	أبعاد لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1.	1	الوعي الذاتي	4.15	.591	مرتفع
2.	4	الشفافية في العلاقات	3.89	.661	مرتفع
3.	3	المنظور الأخلاقي الداخلي	3.82	.718	مرتفع
4.	2	توازن العمليات	3.51	.483	متوسط
<b>الدرجة الكلية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة</b>					
			<b>3.84</b>	<b>.548</b>	<b>مرتفع</b>

يلاحظ من الجدول (4) أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط على مجالات الأداة ككل كان مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.548) وبدرجة ممارسة مرتفع، حيث جاء بعد "الوعي الذاتي" بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (.591)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال الشفافية في العلاقات وبمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.661)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال المنظور الأخلاقي الداخلي، وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.718)،

وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال "توازن العمليات" بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.483)، وبمستوى ممارسة متوسط.

وللكشف عن مستوى كل فقرة من فقرات مجالات مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مجال من المجالات الأربعة، وعلى النحو الآتي:

### البعد الأول: الوعي الذاتي

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث "الوعي الذاتي"، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً ووفقاً للأوساط الحسابية كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات

#### المجال الثالث "الوعي الذاتي"

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1.	6	لدى قاندي حماس ورغبة شديدة في النجاح والتفوق.	4.62	599.	مرتفع
2.	7	يطوع قاندي معارفه ومهارته لصالح العمل.	4.47	780.	مرتفع
3.	8	يعرف قاندي الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله .	4.38	753.	مرتفع
4.	9	يدرك قاندي أثر قراراته على الآخرين.	4.23	784.	مرتفع
5.	1	يعرف قاندي نقاط قوته الشخصية.	4.20	830.	مرتفع
6.	4	تظهر أفعال قاندي شخصيته الحقيقية في المواقف المختلفة.	4.16	931.	مرتفع
7.	3	يحرص مديري على تقييم ذاته في إنجاز المهمات بشكل	4.09	879.	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
		دوري.			
.8	10	يصف قائدي كيف يرى الآخرين إمكانياته وقدراته.	4.07	981.	مرتفع
.9	2	يتصرف قائدي دون هدف محدد.	3.83	1.219	مرتفع
.10	5	يفقد قائدي السيطرة على مشاعره وانفعالاته.	3.44	978.	متوسط
		الدرجة الكلية لبعد الوعي الذاتي	<b>4.15</b>	<b>591.</b>	مرتفع

\*الفقرات السلبية: (5،2)

يلاحظ من الجدول (5) أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمجال "الوعي الذاتي" جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (4.15) وانحراف معياري (0 591.)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "لدى قائدي حماس ورغبة شديدة في النجاح والتفوق"، وبمتوسط حسابي (4.62)، وانحراف معياري (0 599.)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يفقد قائدي السيطرة على مشاعره وانفعالاته"، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0 978.)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

#### البعد الثاني: توازن العمليات

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث "توازن العمليات"، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً ووفقاً للأوساط الحسابية كما في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث " توازن العمليات".

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
.11	14	يحرص قائدي على القيام بالوظيفة التي تتوافق مع قدراته.	4.14	816.	مرتفع
.12	19	يعتمد قائدي على معايير واضحة لجميع العاملين فيما يتعلق بأمر العمل.	3.92	928.	مرتفع
.13	11	يراجع قائدي نفسه دائماً عندما يتعامل مع الآخرين بطريقة مدروسة.	3.85	1.032	مرتفع
.14	17	يعطي قائدي اهتماماً لوجهات نظر الآخرين لتنمية وتطوير نفسه كقائد.	3.85	987.	مرتفع
.15	18	يحرص قائدي على اتخاذ نفس القرار في المواقف المشابهة للعمل.	3.57	929.	متوسط
.16	16	يعترف قائدي بأخطائه أمام الآخرين دون خجل.	3.35	973.	متوسط
.17	15	من الصعب أن تكون آراء قائدي ليست نابعة من مبادئه وأفكاره الشخصية.	3.31	1.097	متوسط
.18	12	يبالغ قائدي في إظهار قدراته الشخصية.	3.21	1.072	متوسط
.19	13	يلتمس قائدي لنفسه الأعذار عند ضعف الأداء المتوقع.	3.04	1.015	متوسط
.20	20	يأخذ قائدي الكثير من الوقت ليتعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى الآخرين.	2.80	1.070	متوسط
		<b>الدرجة الكلية لبعء توازن العمليات</b>	<b>3.51</b>	<b>483.</b>	<b>متوسط</b>

\*الفقرات السلبية: (12، 13، 20).

يلاحظ من الجدول (6) أن ممارسة مديري المدارس لفقرات المجال الثاني "توازن العمليات" جاء متوسطاً، وبمتوسط الحسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0 483)، وهو مستوى متوسط، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على: "يحرص قاندي على القيام بالوظيفة التي تتوافق مع قدراته" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.816)، وهو مستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "يأخذ قاندي الكثير من الوقت ليتعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى الآخرين"، وبمتوسط حسابي (2.80)، وبانحراف معياري (1.070)، وهو مستوى متوسط.

### البعد الثالث: المنظور الأخلاقي الداخلي

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث "المنظور الأخلاقي الداخلي"، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً ووفقاً للأوساط الحسابية كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث "المنظور الأخلاقي الداخلي".

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
.21	29	يتبنى قاندي مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأشخاص.	4.18	915.	مرتفع
.22	28	أشعر بأن قاندي شخص صادق وأمين.	4.17	1.047	مرتفع
.23	30	يعمل قاندي بشكل تعاوني ويتيح الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية.	4.17	949.	مرتفع
.24	21	يتخذ قاندي قراراته وفقاً لمعايير وقيم أخلاقية محددة.	4.09	865.	مرتفع
.25	23	يُظهر قاندي قدر كبير من النزاهة في الأنشطة اليومية.	3.98	912.	مرتفع
.26	26	يتبع قاندي المرونة الكافية لتغيير أمور العمل وفقاً لمنظور أخلاقي منفتح.	3.93	907.	مرتفع
.27	25	يقدر قاندي بعناية وجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	3.79	885.	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
.28	22	يفضل قاندي مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين.	3.68	1.194	مرتفع
.29	24	يوجه قاندي اللوم للآخرين ويحملهم الأخطاء كاملة.	3.31	1.188	متوسط
.30	27	يستخدم قاندي الآخرين في تحقيق أهدافه.	2.93	1.186	متوسط
<b>الدرجة الكلية لُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي</b>					
			<b>3.82</b>	<b>718.</b>	مرتفع

\*الفقرات السلبية: (22، 24، 27).

يلاحظ من الجدول (7) أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية لفقرات المجال الثالث "المنظور الأخلاقي الداخلي" جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.82)، بانحراف معياري (0.718)، وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (29) والتي تنص على: "يتبنى قاندي مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأشخاص"، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبانحراف معياري (0.915)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: "يستخدم قاندي الآخرين في تحقيق أهدافه"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.93)، وبانحراف معياري (1.186)، وبمستوى ممارسة متوسط.

#### البعد الرابع: الشفافية في العلاقات

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لفقرات المجال الثالث "الشفافية في العلاقات"، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن مجالها تنازلياً ووفقاً للأوساط الحسابية كما في الجدول (8):

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة

الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
.31	40	يخير قاندي الآخرين عن الحقائق بوضوح دون تحريف.	4.18	760.	مرتفع
.32	31	يحرص قاندي على جمع كافة	4.14	1.006	مرتفع



الترتيب	رقم الفقرة	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
		المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار.			
33.	36	يهتم قاندي بتطوير شخصية المرؤوسين.	4.12	908.	مرتفع
34.	37	يتميز قاندي بأنه متفتح في علاقاته مع الآخرين.	4.11	916.	مرتفع
35.	33	يسعى قاندي لبناء الثقة في علاقته الشخصية مع الآخرين.	4.10	920.	مرتفع
36.	38	يتحدث قاندي مع مرؤوسيه بدقة فيما يعنيه.	3.94	1.014	مرتفع
37.	34	يشارك قاندي موظفيه المعلومات الخاصة بالعمل.	3.85	972.	مرتفع
38.	35	يلتمس قاندي وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من قبل.	3.82	961.	مرتفع
39.	39	يهتم قاندي بحياة مرؤوسيه خارج العمل.	3.50	1.002	متوسط
40.	32	يصرح قاندي بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.	3.16	1.062	متوسط
		<b>الدرجة الكلية لبعُد الشفافية في العلاقات</b>	<b>3.89</b>	<b>661.</b>	<b>مرتفع</b>

\*ال فقرات السلبية: (لا يوجد فقرات سلبية في هذا البعد).

يلاحظ من الجدول (8) أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية لفقرات المجال الرابع "الشفافية في العلاقات" جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.89)، وبانحراف معياري (0.661)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (40) والتي تنص على: "يخبر قاندي الآخرين عن الحقائق بوضوح دون تحريف"، بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري (0.760)، وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على: "يصرح قاندي بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين"، بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وبانحراف

معياري (1.062)، وبمستوى ممارسة متوسط.

نتائج السؤال الثاني: ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية كما يراها المعلمون والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم توظيف طرق تحليل المضمون، من خلال رصد الأفكار المختلفة التي تم اقتراحها من قبل المعلمين الذين تمت مقابلتهم وكذلك حساب تكرار كل فكرة مختلفة من الأفكار المتعلقة بسبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، وترتيبها وفقا لأهميتها.

جدول (9) يبين جميع المقترحات التي أدلى بها مديرو المدارس الابتدائية وكذلك تكرارها.

التكرار	المقترح
7	بناء مدونة للسلوك المهني والأخلاقي
6	ضرورة مشاركة جميع المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
6	الشفافية في التعامل مع المعلومات بحيث تكون متوفرة للجميع بأي طريقة يراها المدير مناسبة
6	وجود ثقافة تنظيمية توضح الوصف الوظيفي لكوادر المدرسة، ليكون الجميع على معرفة تامة بالمهام التي يجب عليه القيام بها.
5	وجود خطة المدرسة بمشاركة جميع الأطراف داخل المدرسة وخارجها، وأن يتم تحديد دقيق لمسؤولية التنفيذ لكل فرد،
5	العمل على إطلاق المبادرات الإبداعية وإعلانها على صفحة المدرسة الرسمية
5	ضرورة أن يتمتع المدير بالشفافية والمصادقية والعدالة في تطبيق الأنظمة والقوانين على الجميع، والعمل على تعميم جميع ما يصل المدرسة من قوانين وتعليمات ليتم أخذ تواقيع المعلمين عليها،
5	ضرورة تحفيز المعلمين الذين يطلقون المبادرات الإيجابية، والسعي الحثيث لتوفير مختلف مصادر ووسائل التعلم الحديثة التي تسهم بشكل فعال في الأداء.
5	قدرة المدير على التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة مدرسية تكون واضحة الأهداف وخصوصا ما يتعلق بتحصيل الطلبة، ومهام المعلمين، والمهارات التي يجب على المعلمين امتلاكها
4	قدرة المدير على بناء خارطة مصادر مدرسية تمثل الموارد المتاحة، وتوزيع

	المهام والأنشطة المدرسية على المعلمين بعدالة، والعمل على بناء منظومة من القيم يتم الالتزام بها في العمل المدرسي.
3	توزيع المهام والأنشطة المدرسية على المعلمين بعدالة، والعمل على بناء منظومة من القيم يتم الالتزام بها في العمل المدرسي.
3	توفير الإمكانيات والتجهيزات الإبداعية للمعلمين من مصادر تعلم ووسائل تعليمية مختلفة بهدف تعزيز تطبيق المهارات التعليمية المطلوبة.
3	تشجيع مدير المدرسة للمعلمين للعمل بروح الفريق لإطلاق المبادرات الإبداعية في المدرسة، والعمل على نشرها بكافة الطرق.
3	أن يؤمن مدير المدرسة بعمله ويتحمل المسؤولية، ويمارس النمط الديمقراطي داخل المدرسة، ويتعد عن التحيز، ويتقبل نقد الآخرين، ويفوض السلطة للمعلمين حسب قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.

ظهر نتائج المقابلات في الجدول (9) أن أهم مقترح من سبل التطوير يكون من خلال العمل على بناء مدونة السلوك المهني والأخلاقي، والالتزام بها وتفعيلها، وقد حظي هذا المقترح بأراء 7 من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، وهذه المدونة تسح بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية، بهدف ضمان الالتزام بها وتفعيلها على أعلى المستويات، وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي، لأن الشخص يبقى هو الأقدر على تقييم نفسه وتحديد ما يمتلك من نقاط قوة أو فرص للتحسين

وجاء في المرتبة الثانية المقترح الذي يرى أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة العمل على ضرورة مشاركة جميع المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، والتأكيد على التنمية الذاتية وذلك من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التربوية المختلفة، وإطلاع المعلمين على قصص النجاح في المدارس المجاورة للاستفادة منها.

أما المرتبة الثالثة من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة فيرى الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن ذلك يكون من خلال قدرة المدير على القيام بدراسة واقعية وحقيقة لما تمتلك المدرسة من نقاط قوة والعمل على تعزيزها أو نقاط ضعف والعمل على معالجتها من خلال وضع الخطط العلاجية المناسبة من قبل المعلمين، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة من خارج محيطها والعمل على توطيد العلاقات مع جميع مؤسسات الدولة وأفراد المجتمع المحلي،

وامتلاك مدير المدرسة للشخصية الديمقراطية التي تمكنه من تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة وشفافية، وتوفير نظام لتحفيز العاملين سواء أكان معنوي أو مادي.

واحتل المرتبة الرابعة المقترح الذي يرى أن الشفافية في التعامل مع المعلومات تسهم في تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة شريطة أن تكون متوفرة للجميع بأي طريقة يراها المدير مناسبة، ليتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار الإدارية والأكاديمية، والعمل على بناء نظام للتحفيز، وإطلاق المبادرات الإبداعية التي تصب في تحقيق أهداف المدرسة وعلى رأسها تحسين نتائج الطلبة.

وجاء في المرتبة الخامسة أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وجود ثقافة تنظيمية توزيع وصف وظيفي واضح لجميع الكوادر المدرسية، ليكون الجميع على معرفة تامة بالمهام التي يجب عليه القيام بها، وبناء خطة المدرسة بمشاركة جميع الأطراف داخل المدرسة وخارجها، وأن يتم تحديد دقيق لمسؤولية التنفيذ لكل فرد، والعمل على إطلاق المبادرات الإبداعية وإعلانها على صفحة المدرسة الرسمية، سواء أكانت هذه المبادرات تخص الطلبة أو المعلمات أو أولياء أمور الطالبات.

أما المرتبة السادسة من حيث السبل المقترحة لتطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة فتشير إلى تمتع المدير بالشفافية والمصادقية والعدالة في توضيح الأنظمة والقوانين للجميع، والعمل على تعميم جميع ما يصل المدرسة من قوانين وتعليمات ليتم أخذ توافيق المعلمين عليها، وتحفيز المعلمين الذين يطلقون المبادرات والتي تنعكس إيجابيا على تحصيل الطلبة وأدائهم، والسعي الحثيث لتوفير مختلف مصادر ووسائل التعلم الحديثة والتي تسهم بشكل فعال في الأداء وتنعكس على تعزيز مشاركة الطلبة في الحصص الصفية.

وجاء في المرتبة السابعة المقترح الذي يرى أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة ضرورة تفعيل المدير لمدونة السلوك الوظيفي ببناء مدونة سلوك وظيفي تتضمن مجموعة من السلوكيات التي يجب الالتزام بها، وتحدد علاقة المعلمين مع المدير، وعلاقة المعلمين مع بعضهم البعض، وعلاقة المعلمين مع الطلبة وأولياء الأمور، كما يجب أن تضم مدونة السلوك مجموعة من القيم التي تسعى المدرسة لغرسها في الطلبة، والتي تنبثق من مجموعة الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تخص العملية التعليمية في المدرسة، وأن يتم توزيع اللجان والأنشطة اللاصفية على جميع المعلمين باختلاف تخصصاتهم بعدالة، وأن لا تكون حكرًا على عدد محدد

من المعلمين، وعقد الاجتماعات المدرسية الدورية والتي تعمل على مناقشة ما تواجهه المدرسة أو المعلمين من معوقات ليتم اتخاذ الحلول الواقعية لها، والقدرة على تنفيذها على أرض الواقع.

وجاء في المرتبة الثامنة أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة قدرة المدير على التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة مدرسية تكون واضحة الأهداف وخصوصا ما يتعلق بتحصيل الطلبة، ومهام المعلمين، والمهارات التي يجب على المعلمين امتلاكها، على أن تكون الخطة محددة من حيث مصادر التمويل حتى لا يكون هناك هدر في استخدام الموارد، وأن تتوفر بيانات دقيقة ومحدثة باستمرار عن نتائج تحصيل الطلبة، وأن تكون متاحة لدى المعلمين ليتم الانطلاق منها لبناء الخطط الإثرائية أو العلاجية، والتأكيد المستمر والمتابعة الحثيثة لمدى تفعيل المعلمين لأدوات التقويم الواقعي وبصفة دورية ومستمرة.

واحتلت المرتبة التاسعة من مقترحات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة قدرة المدير على بناء خارطة مصادر مدرسية تمثل الموارد المتاحة في المدرسة سواء أكانت داخلية أو خارجية (المجتمع المحلي، أولياء الأمور، مؤسسات المجتمع المدني)، وحصر الموارد بكافة أشكالها البشرية والمادية، توزيع المهام والأنشطة المدرسية على المعلمين بعدالة، والعمل على بناء منظومة من القيم يتم الالتزام بها في العمل المدرسي. ووضع نظام واضح لتحفيز أداء المعلمين ويكون هذا النظام متدرج ويوضح أشكال التحفيز ووقتها.

واحتلت المرتبة العاشرة من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة العمل على تهيئة البيئة المدرسية من قبل مدير المدرسة من حيث توفير الإمكانيات والتجهيزات الإبداعية للمعلمين من مكاتب وخزائن ومصادر تعلم ووسائل تعليمية مختلفة بهدف تعزيز تطبيق المهارات التعليمية المطلوبة، ولتشجيع المعلمين على مواكبة المستجدات التربوية الحديثة بحضور الدورات التدريبية أو الورش أو الندوات أو القراءات الموجهة، ومتابعة المدير لذلك، وتعزيز المعلمين الذين يحافظون على التنمية المهنية المستمرة.

وجاء في المرتبة الحادية عشرة أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تشجيع مدير المدرسة للمعلمين للعمل بروح الفريق الواحد لإطلاق المبادرات الإبداعية في المدرسة، والعمل على نشرها بكافة الطرق الإلكترونية منها والتقليدية، والاطلاع على قصص النجاح المختلفة، وأن يعمل الجميع داخل المدرسة وخارجها لإطلاق رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد

أهدافها، والعمل على نشر ثقافة التغيير من قبل مديرة المدرسة لتقليل من العمل التقليدي والتسلح بالمهارات والخبرات الحديثة وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة.

وجاء في المراتب الأخيرة من المقترحات ما ذكره المعلمون حول سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة مثل قيام مدير المدرسة بتحديد أنماط السلوك الواجب الالتزام بها داخل المدرسة للعاملين، وقدرته على الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بينه وبين رؤوسيه، وفهم ثقافات الآخرين، وفهم عواطف المعلمين، وأهدافهم الشخصية وقيمهم وإدراك نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وامتلاك عقلية إيجابية، وإقامة علاقات صحية، وصنع القرار المسؤول، لتطوير المهارات الأكاديمية والإدارية للمعلمين بجودة عالية.

بالإضافة إلى قيام مدير المدرسة بتطبيق مبدأ العدالة في التعامل والمصادقية في تطبيق القوانين والأنظمة لما لها من تأثير إيجابي في زيادة السلوكيات المرغوبة، وتوفير المناخ النفسي والتنظيمي الإيجابي، وتدفع مدير المدرسة إلى استغلال كل فرصة معقولة، للمحافظة على التميز وتحسين معارف ومهارات وكفاءات المعلمين في المدرسة، فيكون مدير المدرسة محل ثقة وصدق وأمانة، مما يحفزهم لتقديم أفضل الخدمات للعاملين، ويحسن التصرف في إدارة الموارد المتاحة للمدرسة.

وكذلك أن يمارس مدير المدرسة الشفافية في التعامل مع جميع المعلمين فلا يخفي المعلومات أو يحجبها عن أحد، ويعي ما يقول أو يفعل، ويتعد عن الغموض في عمله، ويطبق القانون على الجميع بعدل ومساواة، ويقيم العاملين في المدرسة وفق أسس واضحة وعلمية، ويتعد عن التحيز أو التعصب في الرأي، ويشجع العمل الجماعي ويدعمه، ويقيم المعلمين وفق أدوات تقييم واضحة ومحددة. وأن يؤمن مدير المدرسة بعمله ويتحمل المسؤولية، ويمارس النمط الديمقراطي داخل المدرسة، ويتعد عن التحيز، ويتقبل نقد الآخرين، ويفوض السلطة للمعلمين حسب قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويشجع معلميه لتطوير وتنمية أنفسهم بشكل مستمر، والحرص على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم مع مراعاة مبدأ الشفافية والعدالة.

**نتائج السؤال الثالث:** هل تعتقد أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

فقد تم تحليل استجابات الذين تمت مقابلتهم وتم رصد جميع الأفكار المختلفة التي أدلوا بها ،  
والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10) يبين الأفكار المختلفة وتكرارها

التكرار	المؤشرات المقترحة
7	يحقق الانضباط السلوكي والالتزام والعدالة التنظيمية من خلال تفعيل الميثاق المهني الذي يتضمن القيم والأخلاق التنظيمية بالمؤسسة التعليمية
7	أنها تساعد على الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء القيادي والتنظيمي من خلال جمع البيانات بكل موضوعية،
6	لأنه يحقق الشفافية في العمل، ويعزز التنمية الذاتية الإيجابية
6	توفر مناخا أخلاقيا يتسم بالنزاهة، مما يحسن البيئة التنظيمية، ويحقق الولاء التنظيمي من جميع الأطراف
6	توفر علانية اتخاذ القرارات، لإن إخفاء المعلومات عن أعضاء المجتمع المدرسي والمسؤولين بالعملية التعليمية يؤدي إلى تعطيل عملية الإصلاح وتشويه صورة المدرسة
5	تساعد على تطوير القادة لأنفسهم ذاتيا بدلا من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية
4	تساعد المدرسة للوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة، مما يعني تماسك العاملين داخل المدرسة.
4	تعمل على توفير الوثائق المرتبطة بالعملية التعليمية والتنظيمية ومشاركة أكبر عدد من الأطراف الفاعلة فيها، وبالتالي تعمل على تحفيز العاملين.
4	تساعد على توجيه أنشطة كادر المدرسة تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية، كما أنها تساعد على الوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء.
4	تعمل على تحقيق التقارب والانتماء والولاء للمدرسة والعمل معا في سبيل تحقيق الهدف المشترك، وبث الروح الإيجابية لجميع الكوادر المدرسية بصورة مستمرة.

4	تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وتحسن من الأداء الوظيفي، بما تركز عليه من استثمار للطاقات الفكرية الإبداعية للمعلمين، وربط التعليم بالتنمية الشاملة.
3	تمثل فرصة لإتاحة المعلومات الخاصة بتمويل البرامج المدرسية للمعلمين وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.
3	كما أنها تعمل على تعزيز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وتعزز جسور الثقة بين المدير والمعلمين
3	تساهم في بناء علاقة ثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية، من خلال تصرف مدير المدرسة بأمانة وشفافية، وتعزيز الوعي الذاتي وبناء مناخ إيجابي من خلال الشفافية والرفاهية لجميع المعلمين
3	تعمل على تحقيق أفضل أداء ممكن باستخدام الموارد المتاحة والتخلص من الهدر المادي والمعنوي وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال تحقيق ميزات تنافسية إبداعية
3	لأنها تعمل على تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية عليا
3	تحقيق الإبداع الإداري والمهني، واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية وبناء مناخ تنظيمي فعال.
3	يشجع المعلمين على الابتكار
3	تشجيع الإيثار واستقامة السلوكيات أثناء تأدية المهام الوظيفية على المستوى الفردي أو الجماعي

تشير الأفكار الواردة في الجدول (10) حول ضرورة توظيف وممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، إلى مجموعة من المؤشرات التي يراها المعلمون الذين تمت مقابلتهم، وقد جاء في المرتبة الأولى المؤشر الذي يرى أن القيادة الجديرة بالثقة تحقق الانضباط السلوكي والالتزام والعدالة التنظيمية من خلال تفعيل الميثاق المهني الذي يتضمن القيم والأخلاق التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء القيادي والتنظيمي من خلال جمع البيانات بكل موضوعية، والحصول على معلومات صادقة من مصادر متعددة تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين المستويات القيادية وعناصر المجالات التعليمية.

وجاء في المرتبة الثانية أن من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تحقق الشفافية في العمل، وتعزز التنمية



الذاتية الإيجابية سواء أكان لمدير المدرسة أو للزملاء المعلمين، كما أنها تخلق مناخ أخلاقي يتسم بالنزاهة، مما يحسن البيئة التنظيمية، وتحقق الولاء التنظيمي من جميع الأطراف، وعلاوية اتخاذ القرارات، لأن إخفاء المعلومات عن أعضاء المجتمع المدرسي والمسؤولين بالعملية التعليمية يؤدي إلى تعطيل عملية الإصلاح وتشويه الصورة الذهنية للمدارس والعزوف عن المشاركة المجتمعية، كما أن هذا القيادة الجديرة تعمل على تطوير القادة لأنفسهم ذاتيا بدلا من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية فقط.

كما وجاء في المرتبة الثالثة أن من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تساعد المدرسة بالوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية، مما يعني تماسك العاملين داخل المدرسة ومنحهم الثقة والولاء والامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات، وبالتالي فرصة لتحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل.

وجاء في المرتبة الرابعة أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأن القيادة الجديرة تعمل على إتاحة الوثائق والحقائق المرتبطة بالعملية التعليمية والتنظيمية ومشاركة أكبر عدد من الأطراف الفاعلة فيها، وبالتالي تعمل على تحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل، وذلك لأن المدير يتقبل الأفكار والمبادرات والمداخل الجديدة في توفير البيئة التنافسية لتتمكن القيادة من التواصل الاجتماعي الفعال والعمل بصورة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما وجاء في المرتبة الخامسة أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تساعد على توجيه أنشطة كادر المدرسة تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية، كما أنها بلا شك تساعد على الوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية، وينبع ذلك من الشعور بالأمن والتعاون المتبادل وتقدير أفكار الآخرين، والتي جاءت نتيجة ترسيخ الثقة بين القائد والمعلمين.

وجاء في المرتبة السادسة أنه على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تعمل على تحقيق التقارب والانتماء والولاء للمدرسة

والعمل معا في سبيل تحقيق الهدف المشترك، كما تعمل على بث الروح الإيجابية لجميع الكوادر المدرسية بصورة مستمرة، وتجعل المدرسة تعيش مظاهر من النزاهة والشفافية والتي بدورها تعزز الممارسات المهنية للمعلمين، كما وتسمح القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق الانفتاح ومشاركة المعلومات البحثية والأفكار الإبداعية بشكل علني مع الآخرين مما يولد القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية وتعزيز الإبداع.

وجاء في المرتبة السابعة أنه على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، وذلك لأنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وتحسن من الأداء الوظيفي، بما تركز عليه من استثمار للطاقات الفكرية الإبداعية للمعلمين، وربط التعليم بالتنمية الشاملة، من خلال التأكيد على ربط التعلم بالحياة، كما تعمل على تماسك المعلمين داخل المدرسة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم، ومنحهم الثقة والولاء والامتنال للقوانين والأنظمة والتعليمات، والعمل على استثمار مصادر قوة القيادة بصورة إيجابية وتكوين رؤية واضحة لعناصر العمل بالمدرسة، وذلك بالاستفادة من كل المصادر والإمكانيات المتاحة لصالح عمليتي التعليم والتعلم.

وجاء في المرتبة الثامنة أنه على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تمثل فرصة لإتاحة المعلومات الخاصة بتمويل البرامج المدرسية للمعلمين وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، كما أنها تعمل على تعزيز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وتعزز جسور الثقة بين المدير والمعلمين، وبين المدير ومؤسسات المجتمع المحلي، لأنها تركز على الدور الإيجابي للقوة، وتحقيق التفاهم المشترك والمناقشات المستمرة، وتبادل الآراء والأفكار، والعمل على اتخاذ القرارات بتشاركية وفعالية عالية من جميع الأطراف.

وجاء في المرتبة التاسعة أنه على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تساهم في بناء علاقة ثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية، من خلال تصرف مدير المدرسة بأمانة وشفافية وطرق صحيحة وانفتاح هادف، وتعمل على تعزيز الوعي الذاتي وبناء مناخ إيجابي من خلال الشفافية والرفاهية لجميع المعلمين، وتحقيق الصدق مع الذات ومع الآخرين في مختلف المواقف المدرسية، وتخلق مناخ إيجابي بالمدرسة بزيادة الثقة بين المدير وكادر المدرسة، وتساهم في الانفتاح على الآخرين وتحقيق

النزاهة وتبادل المعلومات بشفافية وتحمل المسؤولية التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا المهني من خلال تلبية احتياجات المعلمين وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

وجاء في المرتبة العاشرة أنه على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تعمل على تحقيق أفضل أداء ممكن باستخدام الموارد المتاحة والتخلص من الهدر المادي والمعنوي وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال تحقيق ميزات تنافسية إبداعية بين المدارس التي تطبق مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، كما وأنها تزود جميع المعلمين بالمعلومات الحقيقية والصحيحة، حول تحصيل الطلبة وإنجازهم ومشكلاتهم، كما ويعمل نمط القيادة الجديرة بالثقة على تحسين العمليات التنظيمية والتعليمية التي تخدم المعلمين وتمكنهم من الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجها الكادر المدرسي، مما يحقق الانضباط في العملية التعليمية من خلال وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها بين جميع أطراف العملية التعليمية ويتم الاحتكام إليها في مختلف الأمور، والوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتتعلق بتحصيل الطلبة مع مراقبة النتائج وتحسينها عبر الوقت.

واحتلت مجموعة من المؤشرات الأخرى المرتبة الأخيرة مثل أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنها تعمل على تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية عليا مثل: قيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والتعاون والمبادأة والإتقان والعمل على المراقبة المستمرة للعمل المدرسي بالصورة التي تحقق التواصل الإيجابي والتفاعل المستمر بين المدير والمعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، كما تعمل مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة على توفير خريطة تنظيمية أكثر وضوحاً وعقلانية وفهم أكثر لعملية التعلم الذاتي وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن نواتج التعلم، وتحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء، وبالتالي تطوير المدرسة بطريقة منهجية لتحقيق آثار إيجابية للعملية التعليمية بالمدارس، من خلال تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية بمرونة وفاعلية عالية مما يساهم في التخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة.

وكذلك أنه من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، أن تطبيق نمط القيادة الجديرة بالثقة يعمل على تحقيق الإبداع الإداري والمهني، واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية وبناء مناخ تنظيمي فعال،

ويحسن الحالة النفسية للكادر المدرسي، ويرفع الوعي الذاتي، ويبني منظومة قيمية وأخلاقية عالية، ويحقق الشفافية في العلاقات بين المدير والمعلمين.

وأيضاً إن من الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، لأنه يشجع المعلمين على الابتكار من خلال إثارة العواطف الإيجابية لديهم، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، وبالتالي تطوير الأداء، وبناء نقاط القوة لدى المعلمين وتطوير مهارات التفكير العليا، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وتحسين بيئة العمل، ومواجهة ما يفرضه العصر من تحديات والاستعداد للمستقبل بالسيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات التي يلاحقها العالم، بتنمية الإبداع الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، وإكساب المعلمين مهارات التأمل والبحث والاستقصاء والقدرة على دراسة المشكلات الحالية والمتوقعة. ومن الضروري على مديري المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، لأن ممارستها يسهم في ترسيخ أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات أثناء تأدية المهام الوظيفية على المستوى الفردي أو الجماعي أو المدرسة ككل ولجميع عناصر العملية التعليمية، وخلق مناخ إيجابي وتعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، وذلك بتوجيه أنشطة المعلمين تجاه الأهداف المشتركة للمدرسة والتي تنطلق من رؤيتها ورسالتها، وتحقيق المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وبالتالي التقليل من ثقافة التمرد ومن مقاومة التغيير، وتحقيق المرونة في العمل والرضا الوظيفي لدى الكوادر المدرسية، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وشاملة وبتشاركية من الجميع، وتحفيز الإبداع لدى المعلمين.

كذلك فإن ممارسة مؤشرات القيادة لما يترتب على ذلك من خلق مناخ إيجابي من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتدعيم الإبداع الفردي والتنظيمي لدى أعضاء المدرسة، وتوفير الحوافز التي تدفع الكادر المدرسي على الاستمرار والمثابرة في تنمية الموهبة وتشجع على العمل المبدع والإفادة من المواهب وتوظيفها في مجال العمل، وبناء قاعدة للمواهب القيادية داخل المدارس والحرص على أن تكون المدارس بيئة جاذبة للمتعلمين والمجتمع المحيط، وتزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالأنشطة التي تعزز الابتكار والطلاقة والمرونة والأصالة وتوفير المناخ الملائم الذي يتيح لهم استخدام عمليات التفكير العليا المتنوعة عندما يتعاملون مع الخطط الاستراتيجية والمواقف التعليمية والتنظيمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية عند ممارستهم للقيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

جدول (11) يبين المعوقات التي يراها المعلمون الذين تمت مقابلتهم والتي تواجه مديري المدارس الابتدائية عند ممارستهم للقيادة الجديرة بالثقة

التكرار	المعوقات كما يراها المعلمون
5	اختلاف بيئات التعلم بالمدارس، وجمود بعض الأساليب الإدارية، وضعف القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بشكل منظم،
5	ضعف الرقابة الدورية والمتابعة المستمرة لسير العمل بسبب ضغط الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة.
5	عدم تفويض الصلاحيات الكافية لمدير المدرسة لصرف الحوافز المادية.
4	ضعف الاهتمام بالتدريب المستمر لقيادة المدارس، وعدم وجود خطة منظمة لسير العمل، وسوء التنسيق بين الإدارة والجماعة
4	قلة امتلاك مدير المدرسة للأساليب القيادية الحديثة في تحقيق أهداف المدرسة، وعدم وعي المدير الكافي للقدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها للمعلمين.
4	مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، وقلة الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية وانعكاسها على الأداء المدرسي.
4	انعدام قنوات الاتصال والعمل الجماعي المنظم بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وبين الإدارة وأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.
4	افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغيرات المتجددة في البيئة الداخلية ومواكبة المستجدات العالمية والتقنية، وقلة تشجيع العاملين المتميزين، وعدم ربط المكافآت بنتائج تقييم الأداء.
4	عدم تزويد مديري المدارس بما يحتاجونه من معلومات وبرامج لإنجاز أعمالهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة في التعليم، والنمطية التقليدية في التنظيم.
4	عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة، وعدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة بشكل مناسب.
4	عدم توفر بيانات دقيقة ومتكاملة وقصور المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها.

4	ضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة وعدم تحقيق العدالة في التعامل مع الكادر المدرسي.
4	انخفاض دعم الإبداع التنظيمي، وممارسة الإجراءات التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، والقصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير.
3	العمل الروتيني الذي يعد مضيعة للوقت، وخلق للمواهب والقدرات، وعدم توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية يسمح بالاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة يستند إلى بنية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
3	الاعتماد على الخطوات غير الضرورية في العمليات التنظيمية بالبيئة الداخلية، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد داخل المدارس بكافة أشكالها البشرية والمادية، وعدم الالتزام بالأسس القانونية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات المختلفة.
3	عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير، ونقص في التجهيزات.
3	افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغيرات المتجددة في البيئة الداخلية ومواكبة المستجدات العالمية والتقنية.
3	عدم تزويد مديري المدارس بما يحتاجونه من معلومات، وبرامج حديثة لإنجاز أعمالهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة في التعليم، والنمطية التقليدية في التنظيم، وقلة الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التعليمية، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة،
3	عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة، وعدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة بشكل مناسب.
3	عدم توفر بيانات دقيقة ومتكاملة وقصور المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها، وتدني الرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة وعدم حثهم على بذل المزيد من الجهد لصالح المدرسة
2	ضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة وعدم تحقيق العدالة في التعامل مع الكادر المدرسي، وقلة توفر نظام حوافز للقيادات المبدعة والإهمال في حثهم على مزيد من تحقيق التنافسية للمدرسة.
2	انخفاض دعم الإبداع التنظيمي، وممارسة الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، والقصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير، وضعف المعلومات والبيانات التي تساعد القادة على تبني خطط استراتيجية لإحداث التغيير المنشود.

2	قلة استثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل القيادات التربوية على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات الرقمية.
2	قلة استثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل القيادات التربوية على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات الرقمية.
2	العمل الروتيني الذي يعد مضيعة للوقت، وخلق للمواهب والقدرات، وعدم توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية يسمح بالاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة.
2	الاعتماد على الخطوات غير الضرورية في العمليات التنظيمية بالبيئة الداخلية، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد داخل المدارس بكافة أشكالها البشرية والمادية.
2	عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير، ونقص في التجهيزات، وافتقار بعض المدراء للمهارات والكفاءات الإشرافية العالية والتي تساعدهم في ممارسة أدوارهم كقادة تربويين فاعلين.
2	اللجوء للمركزية بشكل كبير، وعدم التوجه للتفويض والصلاحيات وتوزيع المهام، مما يعني ضغط على المديرية في تأدية المهام الإدارية والفنية،
2	إغفال ضرورة تحديد الاحتياجات وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية.
2	ضعف البنية التحتية: عدم جود غرفة لمصادر تعلم، وعدم وجود منشآت وملاعب رياضية كافية، وعدم وجود معمل للحاسب الآلي، وقلة وجود أجهزة عرض متطورة، وعدم توفر التجهيزات في المختبر المدرسي، وعدم كفاية مكاتب الإداريين والمعلمين، ونقص وسائل السلامة في المبنى المدرسي.
2	عدم أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ إجراء بنقل المدرسين أو الإداريين، وكثرة الحصص للمعلمين، وضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات، وعدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية.
2	معيقات تنظيمية وإدارية، كعدم وضوح الأنظمة واللوائح والتعليمات المهمة في تسير شؤون المدرسة. فهذه الأنظمة لم يتم تغييرها أو تعديلها منذ فترة طويلة، وتعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين.
2	عدم توفر الأساليب العلمية للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها، وسوء التخطيط الذي ينشأ عنه غموض أهداف خطط التنمية.

تشير المعلومات الواردة في الجدول (11) إلى أن المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية عند ممارستهم القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية، تكمن في مجموعة من

المعوقات أهمها اختلاف بيئات التعلم بالمدارس، وجمود بعض الأساليب الإدارية، وضعف القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بشكل منظم، وضعف الرقابة الدورية والمتابعة المستمرة للعمل بسبب ضغط الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة والتي قد تغطي على الجانب الأكاديمي والفني، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية لمدير المدرسة لصرف الحوافز المادية.

وجاء في المرتبة الثانية أن من المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة، تكمن في تدني القدرة على تزويد المعلمين بالأنشطة الحقيقية، والبرامج الهادفة التي تعززهم وتشجعهم على عمليات التفكير العليا، وضعف الاهتمام بالتدريب المستمر لقيادة المدارس. وسوء توزيع الأدوار على العاملين في المدرسة، وعدم التنسيق بين الإدارة والجماعة، وقلة امتلاك مدير المدرسة للأساليب القيادية الحديثة في تحقيق أهداف المدرسة، وعدم وعي المدير الكافي للقدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها للمعلمين والتي تساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.

وجاء في المرتبة الثالثة أن من المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة قلة تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة ومركزية الإدارة، ومقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، وقلة الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية وانعكاسها على الأداء المدرسي.

وجاء في المرتبة الرابعة أن من المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغيرات المتجددة في البيئة الداخلية ومواكبة المستجدات العالمية والتقنية، وقلة تشجيع العاملين المتميزين، وعدم ربط المكافآت بنتائج تقييم الأداء، والرغبة الشديدة في التسلط والسيطرة وحب التملك لدى الكثير من المدراء.

أما في المرتبة الخامسة في المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ، عدم تزويد مديري المدارس بما يحتاجونه من معلومات وبرامج لإنجاز أعمالهم بما يتناسب مع الأساليب الحديثة في التعليم، والنمطية التقليدية في التنظيم، وقلة الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التعليمية.



وفي المرتبة السادسة من المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة عدم توفر بيانات دقيقة ومتكاملة وقصور المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها.

وفي المرتبة السابعة من المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة وعدم تحقيق العدالة في التعامل مع الكادر المدرسي، وقلة توفر نظام حوافز للقيادات المبدعة والإهمال في حثهم على مزيد من تحقيق التنافسية للمدرسة.

وفي المرتبة الثامنة من المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة انخفاض دعم الإبداع التنظيمي، وممارسة الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، والقصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير ومميزات التحسين المستمر في البيئة المدرسية لخوف من عملية التغيير.

أما المرتبة التاسعة في المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة فتكمن في قلة استثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل القيادات التربوية على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات الرقمية.

وأما المرتبة العاشرة من المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة العمل الروتيني المعقد، الذي يعد مضيعة للوقت، وخنق للمواهب والقدرات،

واحتلت المرتبة الحادية عشرة من المعينات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة عدم الاستخدام الأمثل للموارد داخل المدارس بكافة أشكالها البشرية والمادية، وعدم الالتزام بالأسس القانونية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات المختلفة، وعدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير، ونقص في التجهيزات، وافتقار بعض المدراء للمهارات والكفاءات الإشرافية العالية والتي تساعدهم في ممارسة أدوارهم كقادة تربويين فاعلين.

وجاءت مجموعة من المقترحات الأخرى حول المعينات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية في ممارسة القيادة الجديرة بالثقة منه: استخدام المركزية بشكل كبير، وعدم التوجه

للتفويض والصلاحيات وتوزيع المهام، مما يعني ضغط على المديرية في تأدية المهام الإدارية والفنية، وإغفال ضرورة تحديد الاحتياجات وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية، وضعف في توظيف التكنولوجيا الحديثة وخصوصاً لتواصل مع أولياء الأمور بصورة مستمرة، وافتقار المدرسة لتفعيل فرق التعلم والعمل داخل المدرسة لتنمية القدرة على تطبيق الأفكار الإبداعية.

وكذلك فإن من المعوقات التي يواجهها مدرء المدارس الابتدائية عدم جود غرفة لمصادر تعلم، وعدم وجود منشآت وملاعب رياضية كافية، وعدم وجود معمل للحاسب الآلي، وقلة وجود أجهزة عرض متطورة، وعدم توفر التجهيزات في المختبر المدرسي، وعدم توفر الأدوات الكتابية والقرطاسية من قبل الإدارة، وعدم كفاية مكاتب الإداريين والمعلمين، وعدم كفاية مقاعد وطاولات الطلاب، ونقص وسائل السلامة في المبنى المدرسي، ونقص البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف التعلم الراحية والداعمة والأمنة والصحية.

وعدم أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ إجراء بنقل المدرسين أو الإداريين، وكثره الحصص للمعلمين، وضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات، وعدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية، وعدم وقوف إدارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بتوقيت كافي، وعدم صيانة المباني والأجهزة قبل بدئ العام الدراسي، وعدم توافر الأماكن المناسبة لممارسه النشاط المدرسي الهادف.

في حين ذكر بعض المعلمين أن من المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية هي معوقات تنظيمية وإدارية، كعدم وضوح الأنظمة واللوائح والتعليمات المهمة في تسير شؤون المدرسة. فهذه الأنظمة لم يتم تغييرها أو تعديلها منذ فترة طويلة، وتعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين، وجمود اللوائح والأنظمة بشكل لا يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتلبية احتياجات العمل، وعدم توفر الأساليب العلمية للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها، وسو التخطيط الذي ينشأ عنه غموض أهداف خطط التنمية، مما يجعل الرؤية غير واضحة أمام القيادات المدرسية في عملية التنبؤ بالمستقبل عند اتخاذ القرارات الإدارية.

**نتائج السؤال الخامس:** ما سبل التغلب على هذه المعوقات كما يراها المعلمون والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

تركزت هذه السبل للتغلب على معيقات استخدام القيادة الجديرة بالثقة في النقاط الآتية مرتبة وفقاً لأهميتها كما طرحها المعلمون الذين تمت مقابلتهم:

1. ضرورة توفير برامج تعليمية متطورة للمعلمين، لتوفير البيئة التعليمية المناسبة للمتعلمين، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة لهم، وتطوير أداءهم، وتوفير بيئة تعليمية راعية وأمنة وصحية، وأن يكون المدير صاحب قرار، ويفهم نفسه، ويفهم الآخرين ويستمع لوجهات نظرهم، ويمتلك القدرة على التقويم الذاتي لأداء المهام التي يقوم بها وبشكل دوري، وذلك من خلال تحديده الدقيق لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها، وهذا يولد لديه الثقة بمشاعره ورغباته ودوافعه، وأرى أنه قادر على فهم المتغيرات التي تحيط به ويحدد آثارها، وأن يتمتع بمنظومة من القيم الأخلاقية التي تولد لديه الرغبة والحماس الدائم في تحقيق النجاح والتفوق.

2. عقد ندوات تثقيفية ومحاضرات توعوية لتعريف العاملين بالتطورات التي حدثت في أداء المدرسة، وإعداد نشرات إلكترونية تعنى بنشر الوعي بين العاملين والكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدرسة أمام الكادر المدرسي، وأن يتعامل مدير المدرسة مع الجميع بانفتاح ونزاهة، ويحرص على تبادل المعلومات مع الجميع، ويستشير الجميع قبل اتخاذ القرارات، وأخذ آراء الجميع ليكون القرار أقرب للصواب قدر الإمكان، مما ولد ثقة متبادلة بينه وبيننا، واستثمار ما يمتلك من معارف ومهارات لصالح العمل المدرسي.

3. العمل على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام على الكادر المدرسي لتخفيف العبء عن مدير المدرسة، والعمل المتواصل من قبل مدير المدرسة على الاتصال الفعال مع الكادر لنشر ثقافة التغيير أول بأول، وأن يتخذ قراراته بناء على مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية والتي تم الاتفاق عليها ضمن منظومة العمل المدرسي منذ بداية العام الدراسي، وعلى رأسها النزاهة في ممارسة عمله، وأن تتوافق أفعاله مع معتقداته، وبالمقابل فإنه يهتم بأخذ وجهات نظر الزملاء من الكادر المدرسي قبل أن يتوصل للنتائج ويتخذ القرار النهائي، كما يتمتع بالمرونة لتغيير أمور العمل حسب المنظور الأخلاقي المتفتح والمواكب للتطورات والمستجدات التربوية الحديثة.

4. أن يتمتع مدير المدرسة بالصفات الشخصية القيادية كالصدق في عمله وفي تعامله مع الزملاء، كما أنه يتبنى مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأفراد، فهو قادر بحنكة وبدقة على توضيح ماذا يقصد، ويفاهم مع الزملاء بأن يقوموا بالمهام التي تتوافق مع قيمهم السامية، كما أنه يخبر الكادر المدرسي بالحقائق والوضع الحقيقي بالمدرسة، ويعمل بشكل تعاوني مع الجميع ويتيح الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية، كما يعجبني عندما يصرح بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين، لتكون منارة للآخرين للاقتداء بها وأخذ منها العبرة لعدم تكرارها، وأن يهتم بالتعزيز المادي والمعنوي للمعلمين لتحقيق الاستقرار الوظيفي، وحب العمل.
5. توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بالمدرسة والتي تساعد القيادات والمعلمين على اتخاذ القرار السليم في المواقف التربوية والتعليمية وفي العلاقات التنظيمية، والعمل على نشر المبادرات الإبداعية على الموقع الرسمي للمدرسة ليكون حافزا للآخرين ومحاولة لنشر ثقافة الإبداع والتميز.
6. أن يمتلك مدير المدرسة لأسلوب الشفافية بحيث لا يخفي المعلومات أو يحجبها عن غيره، وإنما يحس المرؤوسين من حوله بأنه يعي ما يقول، ويتعد عن الغموض في عمله، ويطبق القانون على الجميع بعدل ومساواة، ويقيم العاملين في المدرسة وفق أسس واضحة وعلمية، ويتعد عن التحيز أو التعصب في الرأي.
7. إجراء دراسات تربوية لمراجعة الميثاق الأخلاقي بصورة مستمرة والتعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء العمل، وإظهار وتعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية، والاستفادة من نماذج القدوة بالمدارس في كيفية الالتزام باللوائح والتشريعات.
8. تفعيل فرق العمل داخل المدرسة لتنمية المهارات وتبادل الخبرات وتحقيق الفاعلية التنظيمية بإعلان المدارس عن أهدافها لدى جميع المعلمات، وتشجيع قيادة المدارس على تدعيم التفاعل بين الكادر المدرسي للتعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية.
9. قدرة مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للعاملين معه، وتنشط سيادة القيم، وإثارة التفكير نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، وأن يشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لهم، وتحفيز المعلمين اتجاه

الأمر المهمة والأساسية، والعمل على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة تنبثق منها الرسالة والأهداف المدرسية.

10. إطلاق المبادرات للأفكار الإبداعية، ونشر قصص النجاح، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة يستند عليها بأي وقت لاتخاذ القرارات، وتقديم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم، وتحسس حاجات المعلمين والعمل على إشباعها.

11. تنظيم ندوات وورش عمل حول حسن استثمار الإمكانيات المتاحة، والابتعاد عن البيروقراطية قدر الإمكان، والعمل على تحديد الموارد المتاحة لدى المدرسة ليتم استخدامها على الشكل الأمثل، والتفكير بطريقة إيجابية في المواقف الصعبة، وفهم البيئة التي يعمل بها، ومعرفة نواحي القوة الخاصة بالمعلمين والعمل على استثمارها لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.

12. الدعوة إلى تفعيل اللامركزية وتوزيع المهام، وعمل استطلاعات للرأي ومقابلات شخصية لتحديد احتياجات العاملين والوقوف على الوضع الحقيقي لمدارس، والعمل على تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة لمواكبة المستجدات، وتعزيز المشاركة المجتمعية لمؤسسات المجتمع من خلال إشراكهم في بناء الخطط المدرسية.

13. أن يقوم مدير المدرسة بالتعامل مع المواقف بموضوعية دون تحيز لطرف على حساب الآخر، والاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، وتطبيق إجراءات اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين في ضوء أخلاقيات المهنة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الكادر المدرسي وإظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء التي ارتكبوها، وإقامة مناقشات مستمرة حول اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمدرسة.

**نتائج السؤال السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجيدة بالثقة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجيدة بالثقة وفقاً

لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، يوضح ذلك الجدول رقم (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لتقديرات المعلمين والمعلمات، وحسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة).

المتغير	الفئات	المتوسط والعينة	الوعي الذاتي	توازن العمليات	المنظور الأخلاقي الداخلي	الشفافية في العلاقات	الدرجة الكلية للاستبانة	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.17	3.47	3.77	3.89	3.83	
		العينة	140	140	140	140	140	
		الانحرافات المعيارية	552.	452.	716.	646.	528.	
	أنثى	المتوسط الحسابي	4.13	3.54	3.87	3.90	3.86	
		العينة	140	140	140	140	140	
		الانحرافات المعيارية	629.	512.	719.	677.	568.	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.09	3.53	3.81	3.90	3.83	
		العينة	154	154	154	154	154	
		الانحرافات المعيارية	605.	483.	692.	566.	521.	
	ماجستير	المتوسط الحسابي	4.19	3.45	3.83	3.87	3.84	
		العينة	110	110	110	110	110	
		الانحرافات المعيارية	589.	509.	772.	813.	611.	
	دكتوراه	المتوسط الحسابي	4.35	3.58	3.90	4.00	3.96	
		العينة	16	16	16	16	16	
		الانحرافات المعيارية	397.	224.	607.	193.	299.	
	سنوات	أقل من 5	المتوسط	4.23	3.55	3.82	4.01	3.90

المتغير	الفئات	المتوسط والعينة	الوعي الذاتي	توازن العمليات	المنظور الأخلاقي الداخلي	الشفافية في العلاقات	الدرجة الكلية للاستبانة
الخبرة	سنوات	الحسابي					
		العينة	84	84	84	84	84
		الانحرافات المعيارية	552.	481.	776.	657.	558.
من 5 - 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.12	3.44	3.92	3.89	3.84
		العينة	70	70	70	70	70
		الانحرافات المعيارية	601.	491.	706.	587.	519.
10 سنوات فأكثر	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	4.11	3.51	3.77	3.82	3.80
		العينة	126	126	126	126	126
		الانحرافات المعيارية	610.	481.	684.	695.	557.

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تبعاً لمتغيرات الدراسة، ولبيان لصالح من هذه الفروق الإحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three Way Anova)، ويظهر ذلك الجدول رقم (13):

جدول (13): تحليل التباين الثلاثي المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية في أبعاد تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة والدرجة الكلية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

مصدر التباين	المستويات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الوعي الذاتي	231.	1	231.	701.	403.
	توازن العمليات	504.	1	504.	2.285	132.
Wilks' Lambda:						

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المستويات	مصدر التباين
086.	2.975	1.499	1	1.499	المنظور الأخلاقي الداخلي	0.985
320.	993.	411.	1	411.	الشفافية العلاقات في	Hotelling's Trace: 0.015 Sig: .424
<b>154.</b>	<b>2.042</b>	<b>584.</b>	<b>1</b>	<b>584.</b>	الدرجة الكلية للأداة	
096.	2.361	780.	2	1.559	الوعي الذاتي	سنوات الخبرة Wilks' Lambda: .896 Hotelling's Trace: .113 Sig: .000
195.	1.645	363.	2	726.	توازن العمليات	
764.	269.	136.	2	272.	المنظور الأخلاقي الداخلي	
056.	2.914	1.206	2	2.413	الشفافية العلاقات في	المؤهل العلمي Wilks' Lambda: .929 Hotelling's Trace: .076 Sig: .012
<b>317.</b>	<b>1.153</b>	<b>330.</b>	<b>2</b>	<b>660.</b>	الدرجة الكلية للأداة	
138.	1.996	659.	2	1.318	الوعي الذاتي	
215.	1.547	341.	2	683.	توازن العمليات	الخطأ
832.	184.	093.	2	185.	المنظور الأخلاقي الداخلي	
270.	1.314	544.	2	1.088	الشفافية العلاقات في	
<b>470.</b>	<b>757.</b>	<b>216.</b>	<b>2</b>	<b>433.</b>	الدرجة الكلية للأداة	
		330.	266	87.839	الوعي الذاتي	
		221.	266	58.719	توازن العمليات	
		504.	266	134.050	المنظور الأخلاقي الداخلي	
		414.	266	110.114	الشفافية العلاقات في	
		<b>286.</b>	<b>266</b>	<b>76.086</b>	الدرجة الكلية للأداة	
			279	97.499	الوعي الذاتي	الكلي



الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المستويات	مصدر التباين
			279	65.213	توازن العمليات	
			279	143.87 7	المنظور الأخلاقي الداخلي	
			279	121.78 6	الشفافية في العلاقات	
			279	83.702	الدرجة الكلية للأداة	

تشير النتائج في الجدول (13) إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (2.042)، وبمستوى دلالة (0.154)، وكانت جميع الدلالات الإحصائية للمجالات جميعها أعلى من قيمة الدلالة (0.05).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.153)، وبمستوى دلالة (0.317)، وكانت الدلالات الإحصائية للمجالات جميعها أعلى من قيمة الدلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) إذ بلغت (0.757)، وبمستوى دلالة (0.470)، وكانت الدلالات الإحصائية للمجالات جميعها أعلى من قيمة الدلالة (0.05).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتوصيات التي خرجت بها وهي على النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أظهرت النتيجة المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات المعلمين والمعلمات لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط على مجالات الأداة ككل كان مرتفعاً، حيث جاء بعد "الوعي الذاتي" بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى إدراك المعلمين بأن القيادة الجديرة بالثقة إذا مارسها مدير المدرسة بطريقة فعّالة فأنها تسهم في تحديد نقاط القوة في المدرسة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتزيد من قدرة المدير على تحقيق أهداف ورؤية المدرسة بطريقة واضحة، ومواجهة المشكلات الإدارية والعمل على حلها، وتقييم العمل بشكل مستمر، وبطريقة عادلة وشفافة، وتجعل مدير المدرسة يستثمر معتقداته وقدراته في تنظيم وتنفيذ المخططات العملية المطلوبة منه لإنجاز الهدف المراد تحقيقه داخل المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها. وهذا ما أكدته كل من هوارى (2020)، ونير وبراساد (Nair & Prasad, 2021) أن مدير المدرسة لديه رؤية واضحة وأكثر وعياً لنفسه ويعرف نقاط قوته وضعفه، وما له من حقوق وما عليه من واجبات، فينعكس ذلك إيجابياً على حبه وشغفه بوظيفته وبأهميتها في تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المدرسة بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ترمبل (Trimble, 2019)، وسيبوم (Seabom)، أفسى (Avci) والتي أظهرت النتائج حصول بعد الوعي الذاتي على المرتبة الأولى وبتقدير عالي، كما بينت النتائج أن ممارسة مدير المدرسة للوعي الذاتي تشكل نقطة انطلاق تسهم بإحداث التحول الشخصي لديه من خلال فهمه الأعمق لذاته، وقيمه، ومعتقداته، ونقاط قوته وضعفه، والتي تنعكس آثارها على العلاقات الاجتماعية بينه وبين من يعمل معه داخل المؤسسة التعليمية.

في حين جاء مجال الشفافية في العلاقات في المرتبة الثانية، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث النتيجة في ذلك أن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة إذا مارسها مدير المدرسة بالشكل المطلوب تسهم في تنمية السلوك الإبداعي من خلال تحسين شفافية العلاقات بين المدير والعاملين في المدرسة، وتشجع جميع المعلمين للتعبير عن أفكارهم، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل، وزيادة الفاعلية الإنتاجية في البيئة المدرسية، والإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع العاملين داخل المدرسة وخارجها، فيدرك المدير كيف تؤثر تصرفاته في الآخرين، ويستمتع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى إي استنتاجات، ويفتح مع الجميع، ويلتزم بالقوانين المعمول بها في المؤسسة التعليمية، ويعامل الجميع بثقة ومصداقية، ويتخذ القرارات الصعبة بوضوح ودقة، ويعتمد على معايير واضحة ومعلنة لتقييم الجميع. وهذا ما أكدته كل من الخواجا (2021)، ودرادكة والمطيري (2020) بأن المدير الجدير بالثقة عندما يتعامل مع الآخرين بانفتاح وبشخصيته الحقيقية، ويشاركهم بصراحة وبشكل علني في المشاعر والمعلومات، والأفكار، والحقائق، والآراء، ويعترف بأخطائه تزيد الثقة والصراحة والوضوح والعلاقات الإيجابية بينه وبين العاملين معه في المدرسة، مما يساهم في تكوين رؤية جماعية تعزز التعاون والعمل بروح الفريق الواحد. وقد يكون السبب في ذلك أن القيادات المدرسية واعية لأخطائها وأهمية الاعتراف بها، لما له من دور مهم في تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية، كما يجعل العاملين في المدرسة أكثر صراحة وانفتاح على القيادة مما يساهم في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدرسة، والعمل على معالجتها بصورة جماعية، ويوثق العلاقات الإنسانية بينهم والقائمة على الحب والاحترام بشكل قوي. وهذا ما أكدته فارس (2021) أن الشفافية في العلاقات إذا مارسها مدير المدرسة في عمله فأنها تجعل القائد يقدم نفسه للآخرين بشكل واضح وصريح، والانفتاح في الكشف الذاتي الملائم عن قيمه وهويته، وانفعالاته الحقيقية، مما يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من نجم (2020)، والبابلي والخالدي (2020)، ويماك وأيوبوغلو (Ymak & Eyupoglu, 2021) والتي أظهرت النتائج حصول بعد الشفافية في العلاقات على المرتبة الثانية وبتقدير مرتفع كما بينت النتائج أن ممارسة بعد الشفافية في العلاقات كمؤشر يحسن من الحالة النفسية للعاملين في المؤسسات التربوية وتنمي القيم والمعتقدات الأخلاقية، وتقوي العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وتزيد من الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للأفراد، وتعزز الثقة المتبادلة وتحقيق الرفاهية للمرؤوسين والمؤسسة ككل.

وجاء مجال المنظور الأخلاقي الداخلي بالمرتبة الثالثة وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحث النتيجة أن كثير من المعلمين يعتبرون هذا المبدأ شكل من أشكال التكامل التنظيمي الداخلي لمدير المدرسة، مما يؤدي إلى ضبط سلوكياته بشكل هادف ووفق المبادئ الأخلاقية التي يتمسك بها، مما يقلل من تأثير العوامل والضغوط الخارجية على القائد، ويمنعه من التصرف وفق مصالحه الشخصي، فيسعى لتحقيق مصالح واحتياجات المعلمين بمسؤولية أخلاقية عالية، مما يكسبهم الفعالية والقدرة على إنجاز المهام المطلوبة منهم بفاعلية وانضباط. وهذا ما أكدته العولقي (2019)، ودسوقي (2021) أن المبادئ الأخلاقية والرؤية والقيم للقائد ملهمة له ولمن يعمل معهم، فعن طريقها يبتكرون ويعززون العمليات المهنية الجماعية لقيادة التغيير الإيجابي، من خلال توفير بيئة تعلم منتجة وذكية من الناحية التكنولوجية، ورفع المعنويات للمعلمين والطلبة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم التعليمية. وربما يكون السبب في ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية لأهمية مسؤولياتها وأدوارها في إنجاز عمل المنظومة التعليمية وبناء جيل المستقبل، وفق المبادئ والقيم الأخلاقية والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فلمرؤوسين في المدرسة يرون في القائد الأخلاقي النموذج والقوة، فيمارسون سلوكياته الأخلاقية ويقلدونها في الجانب الذي يخصه من العمل، مما يسهم في ترسيخ الهوية الأخلاقية لديهم. وهذا ما أكدته رضوان (2018)، وماجد وعلي (2020) أن القائد الجدير بالثقة يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص الأخلاقية التي تؤهله للتفاعل الإيجابي مع المعلمين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، كالعادلة في توزيع الواجبات والأعمال على العاملين، والصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وفق مؤشرات واضحة لدى الجميع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ديغرينيام (Degreeniam, 2020)، والنادي (2018)، والبنوي (2017)، والتي أظهرت النتائج حصول مجال المنظور الأخلاقي على المرتبة الثالثة وبتقدير كبير، كما بينت النتائج أن ممارسة مؤشرات هذا المجال تسهم توجيه سلوك القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها لتقديم الخدمة المناسبة لمروؤوسيه، وتعزيز القيم والأخلاقيات الإيجابية بين العاملين، فيحول الأفراد، ومن ثم المؤسسة، إيجابياً نحو أفضل من خلال تمكينهم من العمل بفاعلية في ممارسة العمليات الإدارية والأكاديمية المختلفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة مجال توازن العمليات وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة في ذلك إلى عدم الوعي الكافي لبعض المدراء بأهمية هذا البعد، في التحليل

الموضوعي للبيانات والمعلومات ذات الصلة بقضايا العمل ومعالجتها بدون تحيز لطرف على حساب آخر مما يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية باستخدام المنهج العلمي المنظم والهادف، فتكون قرارات مدير المدرسة أفضل للمؤسسة التعليمية ولكل العاملين فيها، وليس لصالحه الشخصي، وبالتالي تقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم والسلبي للعاملين عندما يستقبلون القرار الذي تمت مشاورتهم فيه من خلال استطلاع وجهات نظرهم المختلفة. وهذا ما أكده حسن (2019)، وبكر (2021) أن تمكن القائد التربوي من تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالمشكلات التربوية بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لأراء العاملين أو الاستماع لهم، قبل اتخاذ أي قرار، وتشجيع المرؤوسين على التعبير عن وجهة نظرهم، والتي قد تتعارض مع أفكاره، تسهم بشكل كبير في تحسين جودة عمل المؤسسة التربوية. وقد يكون السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء وضغوط العمل الإدارية والأكاديمية على مدير المدرسة مما يجعل من الصعب قياس وقراءة المؤشرات المتوازنة للعمليات بشكل جيدا في سلوك المدير. وربما يرجع السبب في ذلك لكون القيادات المدرسية مطالبة من قبل إدارة التعليم والمشرفون التربويون في أغلب الأحيان بالسرعة في اتخاذ القرار بشأن قضايا المدرسة، مما لا يتيح لهم لأخذ الوقت الكافي في التحليل ومعالجة المعلومات. النتائج حصول مجال المنظور الأخلاقي على المرتبة الثالثة وبتقدير كبير، كما بينت النتائج دراسة كل من عادل وكمال (Adil & Kamal, 2020) ، والحنفي (2020)، ومحمود (2019) أن ممارسة مؤشرات هذا المجال تسهم في مواجهة مختلف المواقف التي تواجه قادة المدارس، فيحسنون التصرف فيها، ويتخذون القرارات الملائمة، ويحللون المشكلة إلى عناصرها الأساسية، ويختارون الحلول المناسبة ضمن فريق العمل الجماعي، فتزيد عمليات التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها على أساس من العلاقات المثمرة والفعّالة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

**أولاً: مجال الوعي الذاتي:** أظهر المعلمون أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في هذا المجال تكون من خلال ممارسة مديري المدارس لمجموعة من الإجراءات العملية والنظرية وفق أسس علمية منظمة وهادفة تحقق التطور المنشود داخل المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها، وهذا من شأنه أن يساعد الإدارة المدرسية في:

- العمل على تحديد أهداف السلوك المهني والأخلاقي، والالتزام بها وتفعيلها، بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية، بهدف ضمان ممارستها على أعلى المستويات.
- تعزيز ثقافة التقييم الذاتي، لأن مدير المدرسة هو الشخص الأقدر على تقييم نفسه وتحديد ما يمتلك من نقاط قوة أو فرص للتحسين، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها، لأنهم يمارسون القيادة ويعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الآخرين.
- تقديم الحلول الذاتية الفعالة والإيجابية مما يشير إلى وضوح معتقداتهم حول ذاتهم، واتساقها مع ما لديهم من قدرات، ومقومات داخلية تعمل على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة، لأن ارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي عليه وجود قيم وقناعات، وإحساس مستقر بمعرفة الذات.
- أن يشجع مدير المدرسة على ضرورة مشاركة جميع المعلمين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، والتأكيد على التنمية الذاتية لجميع العاملين في المدرسة وذلك من خلال حضور الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التربوية المختلفة.
- إطلاع المعلمين والعاملين في المدرسة على قصص النجاح في المدارس المجاورة للاستفادة منها، لأنهم يؤدون مهامهم بإيمان راسخ بأن لديهم قيمة ورؤى يريدون تعزيزها وتطبيقها في المدرسة من خلال الانفتاح والاستفادة من خبرات، ومهارات جميع مؤسسات المجتمع.
- قيام مدير المدرسة بدراسة واقعية وحقيقية لما تمتلكه المدرسة من نقاط قوة والعمل على تعزيزها أو نقاط ضعف والعمل على معالجتها من خلال وضع الخطط العلاجية المناسبة من قبل المعلمين، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة من خارج محيطها والعمل على توطيد العلاقات مع جميع مؤسسات الدولة وأفراد المجتمع المحلي.
- قدرة المدير في التحكم في انفعالاته، وممارسة الأساليب الديمقراطية التي تمكنه من تطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة وشفافية لتحقيق الأهداف التعليمية بدرجة عالية من التميز والإبداع.
- بناء نظام للتحفيز الذاتي من خلال بث روح التنافس والحماس الإيجابي، وتطبيق التعزيز المادي والمعنوي.
- إطلاق المبادرات الإبداعية التي تصب في تحقيق أهداف المدرسة وعلى رأسها تحسين نتائج

الطلبة، وبيئة التعليم للمعلمين، من خلال توفير المناخ العلمي والنفسي المناسب.

– أن يحدد مدير المدرسة ثقافة تنظيمية واضحة لجميع الكوادر المدرسية، والعمل على مراعاتها وتطبيقها، ليكون الجميع على معرفة تامة بالمهام التي يجب عليهم القيام بها، وتحقيق التفاعل الواسع مع جميع الأفراد، حتى يجعلوا الأفراد مقتنعين بأفكارهم ودوافعهم وتأثيرها في تطوير المؤسسة التعليمية.

– أن يبذل المدير كافة الجهود والطاقت لبناء خطة المدرسة الإستراتيجية بمشاركة جميع الأطراف داخل المدرسة وخارجها، وأن يتم التحديد الدقيق لمسؤولية التنفيذ لكل فرد، لفهم قدراته، ومعارفه وخبراته.

– توفير سياقاً تنظيمياً إيجابياً للعاملين في المدرسة، والاستعداد للتواصل والتعلم مع ومن الآخرين في المؤسسة التعليمية، لفهم القيم والمعتقدات الأساسية فيها، وفهم المخططات الذاتية الداخلية والخارجية لجميع العاملين فيها.

**ثانياً: مجال توازن العمليات:** أظهر المعلمون أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بثقة تكون من خلال ممارسة مديري المدارس لمجموعة من الإجراءات وهي ما يأتي:

– أن يتعامل مدراء المدارس بعقلانية مع السلوكيات التي يجب الالتزام بها، وتحديد نمط العلاقة بين المعلمين والمدير، وبين المعلمين مع بعضهم البعض ومع الطلبة وأولياء الأمور، وفق مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسعى المدرسة لغرسها في نفوس العاملين فيها.

– أن يحدد مدراء المدارس الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تخص العملية التعليمية في المدرسة، توزيعها على جميع المعلمين باختلاف تخصصاتهم وفق معايير واضحة ومحددة، وعقد الاجتماعات المدرسية الدورية لمناقشة ما تواجهه المدرسة من معوقات لاتخاذ الحلول الواقعية لها، والقدرة على تنفيذها على أرض الواقع.

– قدرة المدير على التخطيط الاستراتيجي في بناء خطة مدرسية تكون واضحة الأهداف وخصوصاً ما يتعلق بتحصيل الطلبة، ومهام المعلمين، والمهارات التي يجب على المعلمين امتلاكها، على أن تكون الخطة محددة من حيث مصادر التمويل حتى لا يكون هناك هدر في استخدام الموارد.

- أن توفر الإدارة المدرسية بيانات دقيقة ومحدثة باستمرار عن نتائج تحصيل الطلبة، وأن تكون متاحة لجميع المعلمين ليتم الانطلاق منها لبناء الخطط الإثرائية والعلاجية، والتأكيد المستمر والمتابعة الحثيثة لمدى تفعيل المعلمين لأدوات التقويم الواقعي وبصورة دورية ومستمرة.

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة لجميع العاملين في المدرسة، والتي تعد أساس النزاهة الشخصية، من خلال تحليل البيانات ذات الصلة بموضوعية قبل التوصل إلى قرار حاسم، والتماس الآراء التي تتحدى افتراضاتهم الراسخة، لدورها الكبير والمهم على اتخاذ القرارات والأفعال الإستراتيجية الناجحة، وتقييم المعلم والطالب لذاته، بهدف تعزيز اكتشاف وتصحيح تحيز الفرد لذاته، وتوفير بيئة داعمة يشعر فيها الأفراد بأنهم يمكنهم تحمل المخاطر، وإيجاد حوار يسهم بشكل مهم في تفعيل قدرات التعلم التنظيمية، والاعتراف بالأخطاء والعمل على معالجتها.

**ثالثاً: مجال المنظور الأخلاقي الداخلي:** أنفق (3) من المعلمين أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بثقة في هذا المجال أن يقوم مديري المدارس بمجموعة من الإجراءات وهي:

- الشفافية والمصداقية والعدالة في التعامل لتوضيح الأنظمة والقوانين للجميع، والعمل على تعميم جميع ما يصل المدرسة من قوانين وتعليمات على الجميع داخل المدرسة للالتزام بها وتطبيقها على أرض الواقع.

- تحفيز المعلمين الذين يطلقون المبادرات والتي تنعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة وأدائهم، والسعي الحثيث لتوفير مختلف مصادر ووسائل التعلم الحديثة والتي تسهم بشكل فعال في الأداء وتنعكس على تعزيز مشاركة الطلبة في الحصص الصفية.

- توفير الإمكانيات والتجهيزات الإبداعية للمعلمين من مكاتب وخزائن ومصادر تعلم ووسائل تعليمية مختلفة بهدف تعزيز تطبيق المهارات التعليمية المطلوبة، ولتشجيع المعلمين على مواكبة المستجدات التربوية الحديثة بحضور الدورات التدريبية أو الورش أو الندوات أو القراءات الموجهة، وتعزيز المعلمين الذين يحافظون على التنمية المهنية المستمرة.



- العمل بروح الفريق الواحد لإنجاز المهام المدرسية، ونشر هذه المهام بكافة الطرق الإلكترونية منها والتقليدية، وأن يعمل الجميع داخل المدرسة وخارجها لإطلاق رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد أهدافها.
- العمل على نشر ثقافة التغيير لتقليل من العمل التقليدي والتسلح بالمهارات والخبرات الحديثة لتحقيق الأهداف التي تتماشى مع التطورات الحديثة وسوق العمل الجديد.
- تحديد المعايير والقيم الأخلاقية الواجب الالتزام بها داخل المدرسة، والانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين المدير وبين رؤوسيه.
- فهم ثقافات الآخرين، وفهم عواطف المعلمين، وأهدافهم الشخصية وقيمهم وإدراك نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، وامتلاك عقلية إيجابية، وإقامة علاقات صحية، وصنع القرار المسؤول، لتطوير المهارات الأكاديمية والإدارية للمعلمين بجودة عالية.
- رابعاً: مجال الشفافية في العلاقات:** أتفق (4) من المعلمين أن من سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بثقة تكون من خلال قيام مديري المدارس بمجموعة من الممارسات العملية والنظرية وفق أسس علمية منظمة وهادفة تحقق التطور المنشود ما يلي:
- تطبيق مبدأ الدقة في تنفيذ القوانين والأنظمة لما لها من تأثير إيجابي في زيادة السلوكيات المرغوبة، وتوفير المناخ النفسي والتنظيمي الإيجابي، وتدفع مدير المدرسة إلى استغلال كل فرصة معقولة، للمحافظة على التميز وتحسين معارف ومهارات وكفاءات المعلمين في المدرسة.
- أن يكون مدير المدرسة محل ثقة وصدق وأمانة، مما يحفزه لتقديم أفضل الخدمات للعاملين، ويحسن التصرف في إدارة الموارد المتاحة للمدرسة.
- أن يمارس مدير المدرسة التواصل الاجتماعي المستمر في التعامل مع جميع المعلمين فلا يخفي المعلومات أو يحجبها عن أحد، ويعي ما يقول أو يفعل، ويبتعد عن الغموض في عمله.

- أن يطبق مدير المدرسة القانون على الجميع بعدل ومساواة، ويقيم العاملين في المدرسة وفق أسس واضحة وعلمية، ويتعد عن التحيز أو التعصب في الرأي، ويشجع العمل الجماعي ويدعمه، ويقيم المعلمين وفق أدوات تقييم واضحة ومحددة.
- أن يؤمن مدير المدرسة بعمله ويتحمل المسؤولية، ويمارس النمط الديمقراطي داخل المدرسة، ويتعد عن التحيز.
- أن يتقبل مدير المدرسة نقد الآخرين، ويفوض السلطة للمعلمين حسب قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويشجع معلميه لتطوير وتنمية أنفسهم بشكل مستمر.
- أن يحرص مدير المدرسة على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، واتخاذ القرارات الموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية.
- أن تتوافق أفعال وتصرفات المديرين مع ما يعتقدون فيه، وتتواءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم، كونهم يعملون وفقاً لهذه القيم والمعتقدات، وليس لإرضاء الآخرين.
- تقديم المصلحة العامة للمدرسة على المصلحة الشخصية، لأن المديرين الجديرين بالثقة لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة، والشفافية لأن حديثهم وأفعالهم يتفق مع قيمهم ومعتقداتهم، ويتأثرون بالمعايير والقيم المجتمعية، ويمارسون هذه القيم والقناعات لتصبح جزء من شخصيتهم، وخبراتهم الانفعالية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل تعتقد أنه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

أفق المعلمون أنه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية لأسباب مهمة وكثيرة وهي:

- قدرة هذه المؤشرات على تحقيق الانضباط السلوكي والالتزام بالعدالة التنظيمية من خلال تفعيل الميثاق المهني الذي يتضمن القيم والأخلاق التنظيمية بالمؤسسة التعليمية.

- فاعلية هذه المؤشرات في الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء القيادي والتنظيمي من خلال جمع البيانات بكل موضوعية، والحصول على معلومات صادقة من مصادر متعددة تساعد على فهم وادراك العلاقة بين المستويات القيادية وعناصر المجالات التعليمية.
- تحقق هذه المؤشرات الشفافية في العمل، وتعزز التنمية الذاتية الإيجابية سواء أكان لمدير المدرسة أو للزملاء المعلمين، وتخلق مناخاً أخلاقياً يتسم بالنزاهة، مما يحسن من البيئة التنظيمية، ويحقق الولاء التنظيمي لجميع الأطراف.
- العننية في اتخاذ القرارات لان مدير المدرسة لا يخفي أي معلومة عن العاملين والمسؤولين بالعملية التعليمية مما يساهم في تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً، وتطوير مهاراتهم القيادية، وإصلاح أي خلل في المدرسة.
- تساعد هذه المؤشرات مدير المدرسة بالوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية.
- تقوية الروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين داخل المدرسة وخارجها ومنحهم الثقة والولاء والامتنال للقوانين والأنظمة والتعليمات، مما يوفر الفرصة المناسبة لتحفيز العاملين واستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل.
- تزود المدرسة بالأنشطة التي تعزز الابتكار والطلاقة والمرونة والأصالة وتوفير المناخ الملائم الذي يتيح لهم استخدام عمليات التفكير العليا المتنوعة عندما يتعاملون مع الخطط الإستراتيجية والمواقف التعليمية والتنظيمية، والقوانين، بثقة وحب وولاء.
- إتاحة الوثائق والحقائق المرتبطة بالعملية التعليمية والتنظيمية، وتحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل.
- تقبل الأفكار والمبادرات والمداخل الجديدة في العمل، وتوفير البيئة التنافسية، والتواصل الاجتماعي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة.
- توجيه أنشطة المدرسة جميعها اتجاه الأهداف المشتركة وفي ضوء أبعاد الشفافية والنزاهة، والوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية، والشعور بالأمن، والتعاون المتبادل وتقدير أفكار الآخرين.

- تحقيق التقارب والانتماء والولاء للمدرسة، و بث الروح الإيجابية لجميع الكوادر المدرسية بصورة مستمرة، وتعزيز الممارسات المهنية للمعلمين، وتحقيق الانفتاح، ومشاركة المعلومات البحثية والأفكار الإبداعية بشكل علني مع الآخرين مما يولد القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية وتعزيز الإبداع.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحسين الأداء الوظيفي، واستثمار الطاقات الفكرية الإبداعية للمعلمين، وربط التعليم بالتنمية الشاملة، وربط التعلم بالحياة، الاستفادة من كل المصادر والإمكانيات المتاحة لصالح عمليتي التعليم والتعلم.
- تعمل على تعزيز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وتعزيز جسور الثقة بين المدير والمعلمين، وبين المدير ومؤسسات المجتمع المحلي، وتحقيق التفاهم المشترك، وتبادل الآراء والأفكار، واتخاذ القرارات بمشاركة جميع الأطراف.
- بناء علاقات ثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية، من خلال تصرفات مدير المدرسة والقائمة على الأمانة والشفافية والانفتاح هادف، والصدق مع الذات ومع الآخرين في مختلف المواقف المدرسية، وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا المهني من خلال تلبية احتياجات المعلمين وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.
- أنها تعمل على تحقيق على استخدام الموارد المتاحة والتخلص من الهدر المادي والمعنوي وزيادة الإنتاجية، وبتزود المعلمين بالمعلومات الحقيقية والصحيحة، حول تحصيل الطلبة وإنجازهم ومشكلاتهم.
- تحسين العمليات التنظيمية والتعليمية التي تخدم المعلمين وتمكنهم من الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجونها من خلال وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها والعمل بها، ومراقبة نتائجها وتحسينها عبر الوقت.
- تعمل على تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية عليا مثل: قيم المشاركة والشعور بالمسؤولية، والتعاون، والمبادأة، والإتقان في العمل.

- توفير خريطة تنظيمية واضحة وعقلانية، وفهم أكثر لعملية التعلم الذاتي، وتحسين الأداء، وبالتالي تطوير المدرسة، وتسهيل القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية بمرونة وفاعلية عالية، مما يساهم في معالجة الإجراءات الإدارية المعقدة.

- تحقيق الإبداع الإداري والمهني، واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة، وتحسين الحالة النفسية للكادر المدرسي، ورفع الوعي الذاتي، وبيني منظومة قيمية وأخلاقية عالية، وخلق مناخ إيجابي قائم على الثقة المتبادلة، وتوفير الحوافز التي تثير الدافعية، والاستفادة من المواهب وتوظيفها في مجال العمل، فتكون المدارس بيئة جاذبة للمتعلمين والمجتمع المحيط.

- بناء نقاط القوة لدى المعلمين، ومواجهة ما يفرضه العصر من تحديات، والاستعداد للمستقبل من خلال مواكبة التغييرات والتطورات العالمية، وإكساب المعلمين مهارات التأمل والبحث والاستقصاء والقدرة على دراسة المشكلات الحالية والمتوقعة بشكل جماعي، وبروح الفريق الواحد.

- ترسيخ أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات أثناء تأدية المهام الوظيفية على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك بتوجيه أنشطة المعلمين تجاه الأهداف المشتركة للمدرسة والتي تنطلق من رؤيتها ورسالتها، فتقل ثقافة مقاومة التغيير، وتتحقق المرونة في العمل، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وشاملة وبمشاركة من الجميع.

- معالجة الأزمات المالية والإدارية، لأن القيادة الجديرة بالثقة تجمع ما بين القدرات القيادية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور للمدرسة، والتي تؤثر على الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للعاملين، كما تحفز التنمية الذاتية الإيجابية مما يجعل المعلمين يعترفون بأصالة قيادتهم.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية

عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

أظهر المعلمون والمعلمات أن هنالك معوقات إدارية وفنية يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية كتنوع البيئة التعليمية بالمدارس، وجمود بعض الأساليب الإدارية، وضعف القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بشكل منظم، وضعف الرقابة الدورية والمتابعة المستمرة لسير العمل بسبب ضغط

الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وعدم تفويض الصلاحيات الكافية لمدير المدرسة ومركزية الإدارة، ومقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، وانعدام قنوات الاتصال والعمل الجماعي المنظم بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وبين الإدارة ومؤسسات المجتمع المحلي، وافتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغيرات المتجددة في البيئة الداخلية ومواكبة المستجدات العالمية والتقنية، وقلة تشجيع العاملين المتميزين، وعدم ربط المكافآت بنتائج تقييم الأداء، والرغبة الشديدة في التسلط وحب التملك لدى الكثير من المدراء، وقصور المعلومات والبيانات ونقصها وعدم دقة بعضها، وضعف فاعلية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها، وتدني الرضا الوظيفي للعاملين في المدرسة، وعدم حثهم على بذل المزيد من الجهد لصالح المدرسة، وانخفاض دعم الإبداع التنظيمي، وممارسة الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، استخدام المركزية بشكل كبير، وعدم التوجه للتفويض والصلاحيات وتوزيع المهام، وعدم اخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ إجراءات إدارية تطويرية، وكثرة الحصص على المعلمين، وعدم وضوح الأنظمة واللوائح والتعليمات المهمة في تسير شؤون المدرسة فكثير من الأنظمة لم يتم تغييرها أو تعديلها منذ فترة طويلة، وتعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكين، وجمود اللوائح والأنظمة بشكل لا يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتلبية احتياجات العمل، وعدم توفر الأساليب العلمية للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها، وسوء التخطيط الذي ينشأ عنه غموض أهداف التنمية، مما يجعل الرؤية غير واضحة أمام القيادات المدرسية في عملية التنبؤ بالمستقبل عند اتخاذ القرارات الإدارية، ويؤدي إلى ضغط كبير على المدير في تأدية المهام الإدارية والفنية.

في حين أظهر المعلمون والمعلمات أن هنالك معيقات مهارية يواجهها مدراء المدارس الابتدائية منها تدني قدرة القادة على تزويد المعلمين ببرامج هادفة تعززهم وتشجعهم على عمليات التفكير العليا، وضعف الاهتمام بالتدريب المستمر لقادة المدارس، وعدم وجود خطة منظمة لسير العمل، وتوزيع الأدوار على العاملين في المدرسة بطريقة لا تكفل المساواة والعدالة وتساهم في الفرص بينهم، وقلة امتلاك الأساليب القيادية الحديثة في تحقيق أهداف المدرسة، وعدم وعي المدير الكافي للقدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها المعلمين والتي تساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية، وعدم مواكبة المستجدات العالمية والتقنية الحديثة في الإدارة، والرغبة الشديدة في التسلط والسيطرة وحب التملك لدى الكثير من المدراء، والتقليدية في العمل، وقلة الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التعليمية، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، وعدم

تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة بشكل مناسب، وممارسة العمل الروتيني المعقد، والذي يعد مضيعة للوقت، وخلق للمواهب والقدرات، وعدم توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية يسمح بالاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة يستند إلى بنية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وافتقار بعض المدراء إلى أساليب القياس والتقييم الواقعية والتي تمكنهم من الحكم على أداء عملهم وعمل الفريق التربوي كافة بالمدرسة، وانخفاض أداء بعض المدراء لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، وإغفال ضرورة تحديد الاحتياجات وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية، وافتقار بعض المدراء للمهارات والكفاءات الإشرافية العالية والتي تساعدهم في ممارسة أدوارهم كقادة تربويين فاعلين.

وأظهر كذلك المعلمون والمعلمات أن هنالك معوقات بيئية ومادية يواجهها مدراء المدارس الابتدائية كضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة، وعدم تحقيق العدالة في التعامل مع الكادر المدرسي، وقلة توفر نظام حوافز للقيادات المبدعة والإهمال في حثهم على مزيد من تحقيق التنافسية للمدرسة. والقصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير ومميزات التحسين، وضعف المعلومات والبيانات التي تساعد القادة على تبني خطط إستراتيجية لإحداث التغيير المنشود، وضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس، والتشدد في اتخاذ القرار، وافتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات الحديثة، والقصور في قدرة القيادة على تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع، وقلة استثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل القيادات التربوية على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات الرقمية، وعدم وجود غرفة لمصادر التعلم المناسبة، وقلة وجود منشآت وملاعب رياضية كافية، وعدم وجود معمل متطور للحاسب الآلي، وقلة وجود أجهزة عرض متطورة، وعدم توفر التجهيزات في المختبر المدرسي، وعدم توفر الأدوات الكتابية والقرطاسية من قبل الإدارة، وعدم كفاية مكاتب الإداريين والمعلمين، وعدم كفاية مقاعد وطاولات الطلاب، ونقص وسائل السلامة في المبنى المدرسي، ونقص البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف التعلم الراضية والداعمة والأمنة والصحية، وافتقار المدرسة لتفعيل فرق التعلم والعمل داخل المدرسة لتنمية القدرة على تطبيق الأفكار الإبداعية. عدم اخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ إجراء بنقل المدرسين أو الإداريين، وكثره الحصص للمعلمين، وضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات، وعدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية، وعدم وقوف إدارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بتوقيت كافي، وعدم صيانة

المباني والأجهزة قبل بدء العام الدراسي، وعدم توافر الأماكن المناسبة لممارسه النشاط المدرسي الهادف.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

أظهر أفراد عينة الدراسة وعددهم (15) معلماً ومعلمة ومن خلال المقابلات النوعية أن من سبل التغلب على معوقات ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في منطقة رهط التعليمية تكون من خلال العديد من الحلول الواقعية التي يجب على مديري المدارس القيام بها وهي:

- ضرورة توفير برامج تعليمية متطورة للمعلمين، لتوفير البيئة التعليمية المناسبة للمتعلمين، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة لهم، وتطوير أداءهم، وتوفير بيئة تعليمية راعية وأمنة وصحية.
- أن يكون المدير صاحب قرار، ويفهم نفسه، ويفهم الآخرين ويستمتع لوجهات نظر العاملين في المدرسة، ولديه القدرة على التقييم الذاتي لأداء المهمات التي يقوم بها وبشكل دوري.
- قدرة المدير على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها، وفهم المتغيرات التي تحيط به ويحدد آثارها، والالتزام بمنظومة من القيم الأخلاقية التي تولد لديه الرغبة والحماس الدائم في تحقيق النجاح والتفوق.
- عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية والتوعية لتعريف العاملين بالتطورات التي حدثت في أداء المدرسة، وإعداد النشرات الإلكترونية التي تعنى بنشر الوعي بينهم، والكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدرسة أمام الكادر المدرسي.
- أن يتعامل مدير المدرسة مع الجميع بانفتاح ونزاهة، ويحرص على تبادل المعلومات مع الجميع، ويستشير الجميع قبل اتخاذ القرارات، ليكون القرار أقرب لصواب قدر الإمكان، واستثمار ما يمتلك من معارف ومهارات لصالح العمل المدرسي لتوليد الثقة بينه وبين المعلمين.



- العمل على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام على الكادر المدرسي لتخفيف العبء عن مدير المدرسة، والاتصال الفعال لنشر ثقافة التغيير أول بأول.
- أن يتخذ المدير قراراته بناءً على مجموعة من المعايير والقيم الأخلاقية والتي يجب الاتفاق عليها بداية العام الدراسي، وعلى رأسها النزاهة في ممارسة عمله، للحكم على مدى توافق أفعاله مع معتقداته، ويتمتع بالمرونة لتغيير أمور العمل حسب المنظور الأخلاقي المتفتح والمواكب للتطورات والمستجدات التربوية الحديثة.
- أن يكون مدير المدرسة شخص صادق وأمين في عمله وفي تعامله مع الزملاء، ويتبنى مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأفراد، لتوضيح ماذا يقصد، ويفتاهم مع الزملاء للقيام بالمهام التي تتوافق مع قيمهم السامية، ويخبر الكادر المدرسي بالحقائق والوضع الحقيقي بالمدرسة.
- العمل بشكل تعاوني مع الجميع لإتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية، وتعويدهم على الاعتراف بالأخطاء التي ارتكبت مع الآخرين، ليكون منارة لجميع المعلمين للاقتداء بها وأخذ العبرة لعدم تكرارها، والاهتمام بالتعزيز المادي والمعنوي للمعلمين لتحقيق الاستقرار الوظيفي، وحب العمل.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بالمدرسة لمساعدة القيادات والمعلمين على اتخاذ القرار السليم في المواقف التربوية والتعليمية وفي العلاقات التنظيمية، والحرص على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، والعمل على نشر المبادرات الإبداعية على الموقع الرسمي للمدرسة ليكون حافزاً للآخرين، ومحاولة لنشر ثقافة الإبداع والتميز.
- عقد الاجتماعات الدورية مع الكادر المدرسي لتوضيح الواقع الحالي وأي مستجدات تطرأ على العمل المدرسي، وترك مساحة كافية من الحرية للمعلمين، ويستمع بإنصات لوجهات النظر المختلفة حتى وإن اختلفت مع رأيه الشخصي، وأن يظهر انفعالات إيجابية تعبر عن أحاسيس ومشاعر الرضا لديه لتحقيق المصلحة العامة.

- أن يمتلك مدير المدرسة أسلوب المخاطرة ليتمكن من اتخاذ القرارات بناءً على القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يؤمن بها، مما يجعل منه شخصاً مثابراً، يتمتع بقدر كبير من الجرأة والإقدام، ويضع نفسه في مواقف على الرغم من أن احتمالات نجاحها بسيطة.
- استخدم أسلوب الشفافية في العمل، لأن مدير المدرسة الشفاف لا يخفي المعلومات أو يحجبها عن غيره، وإنما يحس المرؤوسين من حوله بأنه يعي ما يقول، ويتعد عن الغموض في عمله، ويطبق القانون على الجميع بعدل ومساواة، ويقيم العاملين في المدرسة وفق أسس واضحة وعلمية، ويتعد عن التحيز أو التعصب في الرأي.
- إجراء دراسات تربوية لمراجعة الميثاق الأخلاقي بصورة مستمرة والتعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء العمل، وإظهار وتعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية، والاستفادة من نماذج القدوة بالمدارس في كيفية الالتزام باللوائح والتشريعات، والحرص على تنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بينه وبين المعلمين والإداريين في المدرسة، والعمل بروح الفريق الواحد ليحمل الجميع المسؤولية عند حدوث الخطأ.
- تفعيل فرق العمل داخل المدرسة لتنمية المهارات وتبادل الخبرات وتحقيق الفاعلية التنظيمية بإعلان المدارس عن أهدافها لدى الجميع، وتشجيع قيادة المدارس على تدعيم التفاعل بين الكادر المدرسي للتعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية، ونشر ثقافة التغيير، وإعطاء حرية التعبير للعاملين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ المهام، والإشراف عليها بنفسه، وقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق بها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق الواحد.
- قدرة مدير المدرسة على رفع الروح المعنوية للعاملين معه، وتنشط سيادة القيم، وإثارة التفكير نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، وأن يشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لهم، وتحفيز المعلمين اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة عملهم ومكانتهم باعتبارهم أساس العملية التعليمية، والعمل على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة تنبثق منها الرسالة والأهداف المدرسية، وإعداد برامج تدريبية لتدريب المعلمين حول كيفية التعامل مع المشاكل والظروف الطارئة في المدرسة.

- تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في تخزين المعلومات أو في الاتصال والتواصل مع عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وترسيخ مناخ تعاوني يحث على الإبداع والتميز، وتقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمدرسة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقدم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم، وتحسس حاجاتهم والعمل على إشباعها.
  - الابتعاد عن البيروقراطية في العمل قدر الإمكان، وممارسة الأساليب الديمقراطية، وتحديد الموارد المتاحة لدى المدرسة ليتم استخدامها بالشكل الأمثل، والتفكير بطريقة إيجابية في المواقف الصعبة، وفهم البيئة التي يعمل بها، ومعرفة نواحي القوة الخاصة بالمعلمين والعمل على استثمارها لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.
  - أن يقوم مدير المدرسة بتعامل مع المواقف بموضوعية دون تحيز لطرف على حساب الآخر، والاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، مما يمكن القائد من الترحيب بالأراء التي تكون مخالفة لقيمه الشخصية أو مواقفه السابقة، فيخلق مناخ تسوده الثقة المتبادلة في العلاقات، ويسمح بتقاسم الأفكار والعواطف مع المعلمين.
  - تطبيق إجراءات اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين في ضوء أخلاقيات المهنة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الكادر المدرسي وإظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء التي ارتكبوها، وإقامة مناقشات مستمرة حول اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمدرسة.
  - أن يقوم مدير المدرسة بتحديد الأهداف ودراسة المعلومات بدقة وموضوعية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة دون التحيز لطرف على حساب طرف آخر عند اتخاذ القرار، ويتحمل المسؤولية مع فريق العمل، واختيار أفضل البدائل لحل المشكلات الصعبة، وأن يكون قادر على اتخاذ القرار، واحترام آراء الآخرين، والاستعداد لتحمل الأزمات، والقدرة على تطبيق مقترحات وأفكار جديدة في العمل.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة رهط لمؤشرات

القيادة الجديرة بالثقة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة)؟

أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في منطقة رهط من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث السبب في ذلك، أن قضية الاهتمام بمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة نابع من قناعة المعلمين بأهميتها بغض النظر عن جنسهم، ولذلك يبذل كل مدير ومديرة ما يستطيع حسب مهاراته وخبراته ليعكس صورة إيجابية عن إنجازاته في سبيل ممارسة هذه المؤشرات الحديثة، لذلك فإن كثير من مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية لا يدركون أهمية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية ودورها في إحداث التغيير المنشود والهادف على المستوى المعرفي، أو المهاري، أو الاجتماعي، أو النفسي، أو قلة البحث والاطلاع من قبل المديرين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني، والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها وعدم تبنيهم للاتجاهات الحديثة في العمل كإشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم احتياجاتهم ومصالحهم، قبل الاحتياجات الشخصية للمدير، وضرورة القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي مع المعلمين يحدد المدير من خلالها نقاط القوة ويعززها، ونقاط الضعف ويعالجها، والاستماع لوجهات نظر الجميع واحترامها، والاعتراف بالأخطاء عند حدوثها، والتعامل مع الجميع ضمن معايير واضحة ومعلنة للجميع، فتثير هذه التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها المدير في المعلمين والعاملين في المدرسة حب التحدي، والعمل بروح الفريق الواحد، والالتزام بأهداف، وقيم، وثقافة المدرسة التنظيمية من خلال الحماس والمثالية والصدق والعدالة والثقة في التعامل. فتدفع الجميع للعمل بكافة الطاقات والقدرات والمهارات لتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها ضمن منظومة متكاملة ومتطورة وحديثة من مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من تريمبل (Trimble, 2019) وكوركماز (Korkmaz, 2020). أما في متغير المؤهل العلمي، والتي أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في منطقة رهط من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن المؤهل العلمي لدى المعلمين لا يشكل تأثيراً على ممارسة مديري المدارس الابتدائية لهذه المؤشرات، وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين جميعاً سواء أكانوا من حملة البكالوريوس أم درجات أعلى أن ممارسة هذه المؤشرات نابع من خبرات المديرين أنفسهم، وحرصهم على الاستفادة من آراء وخبرات، ومهارات أصحاب

الشهادات العليا للقيام بإجراءات هادفة ومنظمة، والبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمدرسة، والعمل على بث روح التنافس والشفافية والنزاهة والصدق لدى المعلمين، لتغيير وتطوير جميع عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كل ذلك له دور وتأثير فعال وإيجابي في تحسين أدائهم في الحاضر والمستقبل.

أما في متغير الخبرة التدريسية، والتي أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مدراء المدارس الابتدائية لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في منطقة رهط من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة التدريسية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى إجماع جميع المعلمين أن كثير من قادة المدارس لا يقدرّون كثيراً أهمية ممارسة هذه المؤشرات في الإدارة المدرسية، حيث أن الخبرة التعليمية لدى المعلمين لا تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً في درجة ممارسة مديري المدارس لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين سواء أكانوا من حديثي التعيين أو من أصحاب سنوات الخبرة الطويلة في التعليم أن ممارسة هذه المؤشرات يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عمل المديرين بمختلف خبراتهم العملية والتعليمية، وتدل على أنها أداة القائد الإيجابية في عمله وسلوكه في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوكيات في المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف الإبداعية، والمبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة والصدق والاستقامة والنزاهة في التعامل مع المعلمين، وهذا ما أكدّه الزهار (2019) أن مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة أصبحت تحظى باهتمام جميع المؤسسات التعليمية لأنها تسهم في تفهم المدير لقيم العمل واتجاهات وقيم مرؤوسيه، ومشاركتهم مشاعرهم وهمومهم مما يعكس أفضل الأثر في نفوسهم، ويحقق التفاهم في العمل الإداري والأكاديمي وتدني مستويات الصراع والتناظر بين المدير ومرؤوسيه مما يعود بالآثار الإيجابية على جميع عناصر العملية التعليمية. غايات وأهداف المدرسة والمناخ المدرسي الإيجابي لا يعتمد على عدد سنوات الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من تريمبل (Trimble, 2019) وكوركماز (Korkmaz, 2020)، وكوليفاس وآخرون (Kulophas, 2021) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس لممارسة مديري المدارس للقيادة الجديرة بالثقة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أفسي (Avcı, 2020) والتي أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة الجديرة بالثقة تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح ذوي الشهادات العليا.

## التوصيات والمقترحات:

- ضرورة أن يتدرب مديرو المدارس في المناطق التعليمية على مهارات القيادة الجديرة بالثقة ومؤشراتها لما لها من دور إيجابي كبير في تطوير جميع عناصر العملية التعليمية، وتحقيق رؤية ورسالة، وأهداف المدرسة.
- إعادة النظر في معايير اختيار مديري المدارس، كذلك معايير تقويم المهارات القيادية لمديري المدارس، بحيث يتم الاستفادة من خصائص القيادة الجديرة بالثقة ومؤشراتها لإيجاد مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويحرك طاقاتهم.
- التعديل في القوانين والأنظمة الإدارية، بحيث تتاح الفرص لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية للمشاركة الفعالة في صناعة القرارات، ومنح المديرين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية، وصنع واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار والمقترحات والتي تساهم في تطوير المنظومة الفكرية والتنظيمية والمهارية، والنفسية، والاجتماعية في المدرسة، وتساعدهم على إنجاز الأهداف بأعلى مستويات التميز والإبداع.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي، والوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، وتوازن العمليات بحيث يتم بناؤها بشكل تعاوني بين المستويات الإدارية المختلفة.
- العمل على رفع المستوى المهني للمعلمين والعاملين في المدرسة، وتحسين وتطوير المناخ العام في المدرسية بأعلى درجات التميز والإبداع من قبل مدراء المدارس من خلال توظيف وممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من قبل مدراء المدارس، والاستفادة من خبرات ومهارات المعلمين لإحداث التغيير الإبداعي في الأساليب، والمهارات، وأدوات التقويم لتتماشى مع تطورات العصر الحديث.
- ضرورة إجراء المزيد من البحوث الكيفية والنوعية، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتطبيقها على عينات مختلفة، وفي مناطق تعليمية أخرى.

## قائمة المصادر والمراجع

الابرو، هادي والنور، حمزة. (2018). أثر موضوع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(2)، 127-144.

أبو تينة، عبد الله والطحاينة، زياد. (2019). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(4)، 597-43.

أبو حامد، عارف إبراهيم. (2016). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

أبو زيادة، زكي. (2022). القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. *AAU Journal of Business and Law*, Ain Shams University, Vol. 6(1), 2022. DOI: 10.51958/AAUJBL2022V6I1P8

أبو عاصي، هشام. (2020). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*. 2(21)، 165-207.

البابلي، هبة، والخالدي، غانم. (2020). القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. *المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية*. 11(2). 89-110.

الباز، عفاف. (2017). دور القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، جامعة القاهرة. 3(11)، 61-76.

بكر، سوزان. (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العلمية للبحوث التجارية. 4(8)، 705-759.

البنوي، مها. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. 7(15)، 393-454.

الجازي، رائدة. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظه معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(29)، 68-52.

الجعيثني، ختام. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

حسانين، جاد الرب. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. 2(39) 711 - 745.

حسن، ماهر. (2019). القيادة التربوية أساسيات ونظريات ومفاهيم. اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع.



حمادات، محمد. (2021). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحنفي، عبير. (2020). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة المنصورة.

الخوaja، عبد الفتاح. (2021). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان

الدبوبي، معاذ. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

درادكة والمطيري. (2020). دور القيادة الجديرة بالثقة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.

دسوقي، دعاء. (2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. المجلة التربوية، 14(89)، 801-890.

دياب، إسماعيل. (2019). الإدارة المدرسي الفعالة، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية.

رشيد، جغام. (2019). أثر الأنماط القيادية الإدارية على تطوير المسار الوظيفي، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير- بسكرة. الجمهورية الجزائرية.

رضوان، طارق. (2018). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، 2(7):

289-255

الزهار، احمد. (2019). القيادة الجديرة بالثقة – مدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 33(2)، 51-79.

الزهور، رائد. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية 30(2)، 139-169.

الشريفي، عباس والتتح، منال. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأصيلة وعلاقتها بدرجة تمكين المعلم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين. 3(12)، 117-144.

الشريفي، عباس. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(20)، 122 – 140.

الشمري، سامي، واللوقان، محمد. (2018). واقع القيادة التحويلية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(3). 57 – 113.

شهاب، محمد. (2018). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. مجلة الدراسات التربوية، 3 (11)، 99-133.

عبيدات، خالد وكايد، عبد الرحمن. (2019). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

العجمي، محمد. (2018). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

العجمي، محمد. (2018). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

العولقي، عبد الله. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي – رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الاقتصاد والمال والأعمال، معهد العلوم التجارية وعلوم التسيير، 3 (2)، 221-263.

عياصرة، وائل. (2020). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 1 (4)، 349-359.

الغامدي، سالم. (2019). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الغضوري، حنان. (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(28) ، 1-20.

فارس، خليل. (2017). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

فارس، محمد. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة على الانغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لآراء عينة من هيئة التمريض في عدد من المستشفيات الحكومية الكبرى لقطاع غزة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4 (13)، 145-170.

ماجد، هدى، وعلي، عالية. (2020). إمكانية تبني سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة لتحقيق التوجه الريادي: بحث ميداني في وزارة الإسكان والأعمار والبلديات والأشغال العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52)، 346-364.

محمود، منال. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة. جامعة المنصورة.

المسدي، عادل. (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا. مجلة التجارة والتمويل، 3(11)، 51-106.

النادي، نوال. (2018). توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 20(58)، 71-15.

النجار، حميدة. (2019). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 8(4)، 75-112.

نجم، عبد الحكيم. (2020). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية مصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 4(39)، 289-313.

نصراوين، معين، وحسونة، عادل، ودحابة، رانيا. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الراحية وعلاقتها باندماج المعلمين بالعمل. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(2)، 6-28.

هواري، عبود. (2020). القيادة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس.

يوسف، أعاير. (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

#### المصادر والمراجع الأجنبية:

Abrow, H, Ardakani, M, Harooni, A, & Pour, H. (2020). "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education International". *Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.

Adil, A, & Kamal, A. (2020). Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model among Pakistani University Teachers, International. *Journal of Leadership in Education*. 6(23), 734-754.

Aksu, A, & Balci, Y. (2019). Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools. *Journal of New Sciences Academy*. 4 (4), 1768 – 1480.

Arici, H. (2021). "Perceived Supervisor Support and Turnover Intention Moderating Effect Authentic Leadership & Organization Development Journal, 39 (7), 899-913.

- Avci, A. (2020). Effect of Leadership Reliability of School Principals on Organizational Citizenship Behavior. *Educational Research and Reviews*. 11(11), 1008-1024.
- Degreenia, R. (2020). Understanding Perceptions of Authentic Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Faculty at Land Grant Universities in the Colleges of Agriculture in the Southeast Region, ProQuest LLC, Ed.D. *Dissertation, North Carolina State University*.
- Elrehail, H, Emeagwali, O, Alsaad, A, & Alzghoul, B. (2019). " The Impact of Transformational and Authentic Leadership on innovation in higher Education: the contingent Role of Knowledge Sharing ". *Telematics and Informatics*. 1(35), 55-67.
- Gardner, W, Coglisier, C, Davis, K, & Dickens, M. (2018). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 9(22), 1120-1145.
- Karadag, E., Oztekin-Bayir. O.(2020). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International journal of education leadership and management*(6),40-75.
- Korkmaz, M. (2020). The Effect of Leadership Trustworthy on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*. 9(30), 22-55.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A., & Wongwanich S. (2021) Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*. 1 (32), 27-45.

- Nair, B, & Prasad, T. (2021). Exploring Authentic Leadership Through Leadership Journey of Gandhi. *The Qualitative Report*. 3(26), 714-733.
- Paliszkiewicz, J. (2020). "The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations" *Journal of Technology Innovation and Industrial Management*, 29 (3), 269-278.
- Quraishi, U., & Aziz, F. (2022). An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan. *Cogent Education journal*. 1(5), 89-117.
- Rego, A, Vitoria, A, Magalhaes, A, Ribeiro, & Cunha, M. (2019). "Authentic Leaders Associated with more Virtuous, Committed and Potent Teams". *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 61- 79
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. (2019). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. *Journal of Business Research*. 4 (50), 200-218.
- Ribeiro, N, Gomes, D, & Kurian, S. (2019). "Authentic Leadership and Performance: the mediating Role of Employees ", Affective Commitment ", Social Responsibility Journal. 14(2), 213-225.
- Seabron, D. (2020). *Authentic Leadership and Affecting Organizational Commitment Among Professionals* (Doctoral Dissertation, Our Lady of the Lake University).
- Thackeray, A. (2018). A Description of Authentic Leadership in Retail Sales Environments: A Qualitative Study. *PHD diss Pepperdine University*.

- Tierney, P, Farmer, S, & Green, B. (2018). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, *Personnel Psychology*. 3(52), 591-620
- Trimble, K. (2019). Perceived Authentic Leadership and Organizational Commitment, ProQuest LLC, Ph.D. *Dissertation, Our Lady of the Lake University*.
- Walumbwa, F, Avolio, B, Gardner, W, Wernsing, T ,& Peterson ,S. (2017). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*. 34 (1), 89-126.
- Wong, C, & Laschinger, H. (2018). "Authentic Leadership Performance and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment ". *Journal of Advanced Nursing*. 4(69), 947-959.
- Yamak, O, & Eyupoglu, S. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior. Mediating Role of Proactive Personality. *Sage Open*, 11(1), 215824402198629.



## الملاحق

### ملحق (1)

#### استبانة (أداة) مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة.

الأستاذ الدكتور/ الدكتور..... المحترمين

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط وسبل تطويرها".

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط وسبل تطويرها.

وللإجابة على الفقرات تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).  
وتصحيح الأداة من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (5، 4، 3، 2، 1). حيث يعطى "دائماً" تقدير (5)، و"أبداً" تقدير (1).

ونظراً لخبرتكم في هذا المجال، وكونكم تملكون المقدر والمعرفة والخبرة، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الفقرات راجياً منكم قراءتها وتحديد رأيكم من حيث:

- الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات لهدف الدراسة.
- إبداء أي ملاحظات أو اقتراحات ترونها مناسبة.
- معلومات المحكم:.....

الاسم:.....

الرتبة العلمية:.....

التخصص:.....

الجامعة:.....

البيانات الشخصية:

➤ الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

➤ الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 – 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

➤ المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتورة

الفقرة	الوعي الذاتي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يعرف قائدي نقاط قوته الشخصية					
2.	يتصرف قائدي دون تركيز أو هدف محدد.					
3.	يحرص مديري على تقييم ذاته في إنجاز المهام بشكل دوري.					
4.	تظهر أفكار وأفعال قائدي شخصيته الحقيقية في المواقف المختلفة.					
5.	يفقد قائدي السيطرة على مشاعره وانفعالاته.					
6.	لدى مديري حماس ورغبة شديدة في النجاح والتفوق.					
7.	يطوع مديري معارفه ومهارته لصالح العمل.					
8.	يحرص مديري على تلقي الآراء والمقترحات في الأمور البعيدة عن تخصصه.					
9.	يتميز قائدي بأنه لديه اتجاه وهدف واضح في الحياة.					
10.	يمتلك قائدي درجة عالية من الصبر والمثابرة ويكرر المحاولات حتى يحقق ما يريد.					
الفقرة	توازن العمليات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11.	يراجع قائدي نفسه دائماً ويتعامل مع الآخرين بطريقة عقلانية ومدروسة.					
12.	تنوافق أفعال وتصرفات قائدي مع معتقداته وقيمه الشخصية.					
13.	يظهر قائدي قدر كبير من النزاهة والاستقامة في كافة تصرفاته.					
14.	يسعى قائدي جاهداً لتشجيع الآخرين لإبداء مقترحاتهم في تطور شخصيته.					
15.	من الصعب أن تكون آراء قائدي ليست نابعة من مبادئه وأفكاره الشخصية.					

					16.	لا يخجل قائدي بأن يعترف بأخطائه أمام الآخرين.
					17.	يعطي قائدي اهتماماً لوجهات نظر الآخرين لتنمية وتطوير نفسه كقائد.
					18.	يبالغ قائدي في إظهار صفاته وقدراته الشخصية.
					19.	يعتمد قائدي على معايير واضحة ومعلنة لجميع العاملين فيما يتعلق بأمر العمل.
					20	يأخذ قائدي الكثير من الوقت ليتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الآخرين.
				الفقرة		المنظور الأخلاقي الداخلي
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					21	يتخذ قائدي قراراته وفقاً لمعايير وقيم أخلاقية محددة.
					22	يفضل قائدي مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين.
					23	يُظهر قائدي قدر كبير من النزاهة والاستقامة في الأنشطة اليومية.
					24	يوجه قائدي اللوم دائماً للآخرين ويحملهم الأخطاء كاملة.
					25	يقدر قائدي بعناية وجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.
					26	يتبع قائدي المرونة الكافية لتغيير أمور العمل وفقاً لمنظور أخلاقي منفتح.
					27	يستخدم قائدي الآخرين في تحقيق أهدافه في تصرفاته.
					28	أشعر بأن قائدي شخص صادق وأمين ونزيه.
					29	يتبنى قائدي مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأشخاص.
					30	يعمل قائدي بشكل تعاوني ويتيح الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية.
				الفقرة		الشفافية في العلاقات
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					31	يهتم قائدي بتطوير وتنمية شخصية المرؤوسين.
					32	يأخذ قائدي بعض الوقت للتعرف على قيم ومعتقدات الآخرين.

					يسعى قائدي لبناء الثقة في علاقته الشخصية مع الآخرين.	33
					يعترف قائدي بأخطائه عند حدوثها دون خجل .	34
					يشجع قائدي الجميع على التعبير عن أفكارهم.	35
					يتابع قائدي باستمرار حياة موظفيه الشخصية خارج العمل.	36
					يتميز قائدي بأنه متفتح وصادق في علاقاته وتفاعلاته مع الآخرين.	37
					يتحدث قائدي مع مرؤوسيه بوضوح ودقة فيما يعنيه.	38
					يحرص قائدي على جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار.	39
					يخبر قائدي الآخرين عن الحقائق بصراحة ووضوح دون تحريف.	40

أرجو إبداء رأيك حول سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة:-----

-----

-----

-----

## ملحق (2)

### أسماء المحكمين

الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	أستاذ	جامعة بن غوريون- بئر السبع
2	أستاذ	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
3	أستاذ	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
4	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية فرع رام الله
5	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
6	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة- الأردن

### أداة (استبانة) مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة.

المعلم الفاضل/ المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط وسبل تطويرها".

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وللإجابة على الفقرات سيتم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتم تصحيح الأداة من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (5، 4، 3، 2، 1). حيث يعطى "دائماً" تقدير (5)، و"أبداً" تقدير (1).

وأحيطكم علماً أن الإجابات لن يطلع عليها أحد، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأرجو عدم كتابة الأسماء على الورقة أو ما يشير إلى ذلك، والاكتفاء بتعبئة البيانات الآتية:

البيانات الشخصية:

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى  
 ➤ الخبرة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 – 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات  
 ➤ المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتورة

الفقرة	الوعي الذاتي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يعرف قائدي نقاط قوته الشخصية.					
2	يتصرف قائدي دون هدف محدد					
3	يحرص مديري على تقييم ذاته في إنجاز المهمات بشكل دوري					
4	تظهر أفعال قائدي شخصيته الحقيقية في المواقف المختلفة.					
5	يفقد قائدي السيطرة على مشاعره وانفعالاته					
6	لدى قائدي حماس ورغبة شديدة في النجاح والتفوق.					
7	يطوع قائدي معارفه ومهارته لصالح العمل.					
8	يعرف قائدي الوقت المناسب لتقييم أدائه لعمله					
9	يدرك قائدي أثر قراراته على الآخرين.					
10	يصف قائدي كيف يرى الآخرين					

					إمكانياته وقدراته.	
الفقرة	توازن العمليات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	يراجع قائدي نفسه دائماً عندما يتعامل مع الآخرين بطريقة مدروسة.					
12	يبالغ قائدي في إظهار قدراته الشخصية.					
13	يلتمس قائدي لنفسه الأعداء عند ضعف الأداء المتوقع.					
14	يحرص قائدي على القيام بالوظيفة التي تتوافق مع قدراته.					
15	من الصعب أن تكون آراء قائدي ليست نابعة من مبادئه وأفكاره الشخصية.					
16	يعترف قائدي بأخطائه أمام الآخرين دون خجل.					
17	يعطي قائدي اهتماماً لوجهات نظر الآخرين لتنمية وتطوير نفسه كقائد.					
18	يحرص قائدي على اتخاذ نفس القرار في المواقف المشابهة للعمل.					
19	يعتمد قائدي على معايير واضحة لجميع العاملين فيما يتعلق بأمور العمل.					
20	يأخذ قائدي الكثير من الوقت ليتعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى الآخرين.					
الفقرة	المنظور الأخلاقي الداخلي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
21	يتخذ قائدي قراراته وفقاً لمعايير وقيم أخلاقية محددة.					
22	يفضل قائدي مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين.					
23	يُظهر قائدي قدر كبير من النزاهة في الأنشطة اليومية.					

					يوجه قائدي اللوم للآخرين ويحملهم الأخطاء كاملة.	24
					يقدر قائدي بعناية وجهات النظر المختلفة قبل الوصول للنتائج.	25
					يتبع قائدي المرونة الكافية لتغيير أمور العمل وفقاً لمنظور أخلاقي منفتح.	26
					يستخدم قائدي الآخرين في تحقيق أهدافه.	27
					أشعر بأن قائدي شخص صادق وأمين.	28
					يتبنى قائدي مواقف إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأشخاص.	29
					يعمل قائدي بشكل تعاوني ويتيح الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية.	30
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة الشفافية في العلاقات
					يحرص قائدي على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار.	31
					يصرح قائدي بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين.	32
					يسعى قائدي لبناء الثقة في علاقته الشخصية مع الآخرين	33
					يشارك قائدي موظفيه بالمعلومات الخاصة بالعمل.	34
					يلتمس قائدي وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة من قبل.	35
					يهتم قائدي بتطوير شخصية المرؤوسين.	36



					يتميز قاندي بأنه متفتح في علاقاته مع الآخرين.	37
					يتحدث قاندي مع مرؤوسيه بدقة فيما يعنيه.	38
					يهتم قاندي بحياة مرؤوسيه خارج العمل.	39
					يخبر قاندي الآخرين عن الحقائق بوضوح دون تحريف.	40

### ملحق (3)

## المقابلات

### ((1))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أرى بأن مدير مدرستي قادر على أن يفهم نفسه، ويمتلك قدرة التقييم الذاتي لديه، كما أنه حريص على تقييم ذاته لأداء المهمات التي يقوم بها وبشكل دوري، وذلك من خلال تحديده الدقيق لنقاط القوة والضعف التي يمتلكها، وهذا يولد لديه الثقة بمشاعره ورغباته ودوافعه، وأرى أنه قادر على فهم المتغيرات التي تحيط به ويحدد آثارها، كما أنه يتمتع بمنظومة من القيم الأخلاقية فتبرز لديه الرغبة والحماس الدائم في تحقيق النجاح والتفوق.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

العمل على بناء مدونة السلوك المهني والأخلاقي، والالتزام بها وتفعيلها، وطبعاً يكون بناء هذه المدونة بمشاركة من جميع الأطراف بالعملية التعليمية، لنضمن الالتزام بها وتفعيلها على أعلى المستويات، كما لا بد من الدعوة إلى تعزيز ثقافة التقييم الذاتي، وذلك بأن الشخص يبقى هو الأقر على تقييم نفسه وتحديد ما يمتلك من نقاط قوة أو فرص للتحسين.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

بالتأكيد، وذلك لأنها تحقق الانضباط السلوكي والالتزام والعدالة التنظيمية من خلال تفعيل الميثاق المهني الذي يتضمن القيم والأخلاق التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على الكشف عن مواطن القوة والضعف في الأداء القيادي والتنظيمي من خلال جمع البيانات بكل موضوعية ومعلومات صادقة من مصادر متعددة تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين المستويات القيادية وعناصر المجالات التعليمية.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

ضعف القدرة على تنظيم البيئة التعليمية بالمدارس والتي تسمح بتعدد مصادر الحصول على المعلومات والمعارف والقدرة على الانتقاء منها، وضعف التنوع المعرفي والتجديد المستمر، وضغط الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة وقد تغطي على الجانب الفني.

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

ضرورة توفير برامج تعليمية ومساعدات لتلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي، وضمان الرعاية الجيدة للمتعلمين وتحسين الخدمات والأداء، والتأكيد على حق جميع الأعضاء في توفير بيئة تربوية إيجابية وآمنة

## ((2))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

من خلال اطلاعي على مفهوم القيادة الجديرة بالثقة، فقد لاحظت بأنها تبرز عند مديري من خلال تعامله معنا بانفتاح ونزاهة، ويحرص على تبادل المعلومات مع الجميع، ويستشير الجميع قبل اتخاذ القرارات، فهو دائما يردد لا بد من أخذ الآراء ليكون القرار أقرب للصواب قدر الإمكان، مما ولد ثقة متبادلة بينه وبيننا، كما أنني ألاحظ بأنه يحاول تطويع ما يمتلك من معارف ومهارات لصالح العمل، فهو حريص على تقييم أدائه باستمرار، فعندما نتناقش يؤكد علينا مرارا وتكرارا بأن نقدم له أي ملاحظة تصب في صالح العمل.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

العمل على ضرورة التشاركية في اتخاذ القرارات بمشاركة فاعلة من جميع أطراف العملية التعليمية، والتأكيد على التنمية الذاتية وذلك من خلال حضور الدورات التدريبية أو ورشات عمل

وندوات بمواضيع تربوية مختلفة، أو الاطلاع على قصص نجاح في مدارس مجاورة للاستفادة منها.

**هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟**

نعم، وذلك لتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية سواء أكان لمدير المدرسة أو للزملاء المعلمين، كما أنها تخلق مناخ أخلاقي يتسم بالنزاهة، مما يحسن البيئة التنظيمية، ويحقق الولاء التنظيمي من جميع الأطراف، كما تبرز أهمية القيادة الجديرة بالثقة بعلانية اتخاذ القرارات لإن إخفاء المعلومات عن أعضاء المجتمع المدرسي والمسؤولين بالعملية التعليمية يؤدي إلى تعطيل عملية الإصلاح وتشويه الصورة الذهنية للمدارس والعزوف عن المشاركة المجتمعية، كما أن هذا النمط من القيادة يعمل على تطوير القادة لأنفسهم ذاتيا بدلا من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية فقط.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

تدني القدرة على تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالأنشطة الحقيقية التي تعززهم وتشجعهم على عمليات التفكير العليا، وضعف الاهتمام بالتدريب المستمر لقادة المدارس وتوفير الإمكانيات التي تساعد على استثمار الأنشطة المختلفة وفقا لاحتياجات الأعضاء وإمكانياتهم.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

عقد ندوات تثقيفية والمحاضرات التوعوية لتعريف العاملين بالتطورات التي حدثت في أداء المدرسة، وإعداد نشرات إلكترونية تعنى بنشر الوعي بين العاملين والكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدرسة أمام الكادر المدرسي.

**((3))**

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

بناء على ما قدمت لي من توضيح لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة، أرى أن مديري يعتمد على معايير وأسس واضحة فيما يتعلق بتسيير أمور العمل، كما أنه حريص على التقييم الذاتي المستمر لأدائه، ويولي اهتماما بوجهات نظر الآخرين سعيا لتنمية وتطوير نفسه كقائد، كما أنه يهتم بردود الأفعال من المعلمين لانتقاء الطريقة الأنسب في تفاعله مع الزملاء، كما أرى بأنه يتخذ نفس القرار في مواقف مشابهة لأنه القرار أثبت قوته، وكان له الأثر الملحوظ في تحسين أداء الزملاء مما انعكس إيجابيا على أداء الطلبة.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

العمل على دراسة واقعية وحقيقية لما تمتلك المدرسة من نقاط قوة أو ضعف تنبثق من داخل المدرسة سواء أكانت في الموارد البشرية أو المادية أو المالية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تمتلكها المدرسة من خارج محيطها وأبرزها مدى تفعيل المشاركة المجتمعية، والدعوة والمتابعة المستمرة من مدير المدرسة لتطبيق الأنظمة والتعليمات على الجميع بعدالة وشفافية، وتوفير نظام لتحفيز العاملين سواء أكان معنوي أو مادي.

هل تعتقد انه من الضروري على مدرء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

بكل تأكيد، لأنها تساعد المدرسة بالوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية، مما يعني تماسك العاملين داخل المدرسة ومنحهم الثقة والولاء والامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات، وبالتالي فرصة لتحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل.

ما المعوقات التي يواجهها مدرء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

قلة تفويض الصلاحيات ومركزية الإدارة، ومقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، وقلة الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية وانعكاسها على الأداء المدرسي.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

العمل على تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام على الكادر المدرسي لتخفيف العبء عن مدير المدرسة، والعمل المتواصل من قبل مدير المدرسة على الاتصال الفعال مع الكادر لنشر ثقافة التغيير أول بأول.

#### ((4))

**ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

تقصد القيادة الجديرة بالثقة التي تعتمد على مجموعة من الأبعاد، نعم، دعني استذكر معك بعض المؤشرات التي تدل على التزام مديري بأبعاد هذا النوع من القيادة ومنها، يتخذ قراراته بناء على مجموعة من المعايير والقيم والسلوك الأخلاقي والتي تم الاتفاق عليها ضمن منظومة العمل المدرسي منذ بداية العام الدراسي، وعلى رأسها النزاهة في ممارسة عمله، كما أن قراراته تعتمد بشكل واضح على القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، فهو حريص أن تتوافق أفعاله مع معتقداته، وبالمقابل فإنه يهتم بأخذ وجهات نظر الزملاء من الكادر المدرسي قبل أن يتوصل للنتائج ويتخذ القرار النهائي، كما يتمتع بالمرونة لتغيير أمور العمل حسب المنظور الأخلاقي المتفتح والمواكب للتطورات والمستجدات التربوية الحديثة.

**ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

الشفافية في التعامل مع المعلومات حيث تكون متوفرة للجميع بأي طريقة يراها المدير مناسبة، ليتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار التشاركي من الجميع، والعمل على بناء نظام للتحفيز وتنويع

أشكال التحفيز والتعزيز، والعمل على إطلاق المبادرات والمسابقات الإبداعية التي تصب في تحقيق أهداف المدرسة وعلى رأسها تحسين نتائج الطلبة.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لأن القيادة الجديرة بالثقة تعمل على إتاحة الوثائق والحقق المرتبطة بالعملية التعليمية التعليمية والتنظيمية ومشاركة أكبر عدد من الأطراف الفاعلة فيها، وبالتالي تعمل على تحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل، وذلك لأن المدير يتقبل الأفكار والمبادرات والمدخل الجديدة في توفير البيئة التنافسية لتتمكن القيادة من التواصل الاجتماعي الفعال والعمل بصورة فعالة تحقق الأهداف المرجوة.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغيرات المتجددة في البيئة الداخلية ومواكبة المستجدات العالمية التقنية منها، وقلة تشجيع العاملين المتميزين وعدم ربط المكافآت والجزاءات بنتائج تقييم الأداء

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

تخصيص جائزة للأداء المتميز من قبل القيادات التعليمية على المستويات المختلفة سواء وزارة أو مناطق تعليمية، وتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على نجاح ربط حوافز العاملين بالمدارس بمستويات أدائهم.

## ((5))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أستطيع القول بأن مديري تظهر لديه بعض المؤشرات لتحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، حيث إنني أشعر بأنه شخص صادق وأمين في عمله وفي تعامله مع الزملاء، كما أنه يتبنى مواقف

إيجابية في تصرفاته وتعامله مع المواقف والأفراد، فهو قادر بحنكة وبدقة على توضيح ماذا يقصد، ويتفاهم مع الزملاء بأن يقوموا بالمهام التي تتوافق مع قيمهم السامية، كما أنه يخبر الكادر المدرسي بالحقائق والوضع الحقيقي بالمدرسة، و يعمل بشكل تعاوني مع الجميع وينتج الفرصة للآخرين للتعبير عن رأيهم بحرية، كما يعجبني عندما يصرح بالأخطاء التي ارتكبت بواسطة الآخرين، لتكون منارة للآخرين للاقتداء بها وأخذ منها العبرة لعدم تكرارها.

**ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

أن تكون العلاقة بين المدير والمعلمين وبقية كادر المدرسة على مستوى عالي من الشفافية، بتفعيل الاتصال الإداري بكافة المستويات، وأن يتم بناء خطة مدرسية تنبثق جميع أنشطتها من واقع المدرسة وما تمتلك من موارد مختلفة،

**هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟**

بالتأكيد نعم، لأنها تساعد على توجيه أنشطة كادر المدرسة تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية، كما أنها بلا شك تساعد على الوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية، وينبع ذلك من الشعور بالأمن والتعاون المتبادل وتقدير أفكار الآخرين، والتي جاءت نتيجة ترسيخ الثقة بين القائد والمعلمين.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

قصور في شفافية المعلومات وعدم تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بما يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم ونمطية التنظيم، وقلة الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التعليمية

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بالمدرسة والتي تساعد القيادات والمعلمين على اتخاذ القرار السليم في المواقف التربوية والتعليمية وفي العلاقات التنظيمية، والعمل على نشر



المبادرات الإبداعية على الموقع الرسمي للمدرسة ليكون حافزا للآخرين ومحاولة لنشر ثقافة الإبداع والتميز.

## ((6))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

بداية استطيع القول بأن مديرتي رائعة بكل ما تحمل الكلمة من معنى، فهي حريصة كل الحرص على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ القرار، وتشجع جميع الزميلات على التعبير عن آرائهن، كمحاولة لبناء الثقة في علاقتها الشخصية مع الجميع، كما أنها تعقد اجتماعات دورية مع الكادر المدرسي لتوضيح الواقع الحالي وأي مستجدات تطرأ على العمل المدرسي، وتترك مساحة كافية من الحرية للزميلات، وتستمع لوجهات النظر المختلفة حتى وان اختلفت مع رأيها الشخصي، إذ يظهر عليها الانفعالات التي تعبر عن أحاسيسها ومشاعرها، وتحرص بالنهاية على التوافق على القرار ليكون على حد تعبيرها أقرب ما يكون للصواب ويحقق الهدف المنشود.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

توزيع الوصف الوظيفي على جميع الكوادر المدرسية، ليكون الجميع على معرفة تامة بالمهام التي يجب عليه القيام بها، كما لا بد من بناء خطة المدرسة بالمشاركة من جميع الأطراف، وأن يتم تحديد دقيق لمسؤولية التنفيذ لكل فرد، والعمل على إطلاق مبادرات إبداعية وإعلانها على صفحة المدرسة الرسمية، سواء أكانت هذه المبادرات تخص الطلبة أو المعلمات أو أولياء أمور الطالبات.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لأنها تعمل على تحقيق التقارب والانتماء والولاء للمدرسة والعمل معا في سبيل تحقيق الهدف المشترك، كما تعمل على بث الروح الإيجابية لجميع الكوادر المدرسية بصورة مستمرة، كما تعيش المدرسة بمظاهر من النزاهة والشفافية والتي بدورها تعزز الممارسات المهنية

للمعلمات، وتسمح القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق الانفتاح ومشاركة المعلومات البحثية والأفكار الإبداعية بشكل علني مع الآخرين مما يولد القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

قلة توفر بيانات دقيقة ومتكاملة وقصور المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها، وتدني الرضا الوظيفي للعاملين وعدم حثهم على بذل المزيد من الجهد لصالح المدرسة.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

عمل لجان متخصصة تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بصورة مستمرة، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على التحسين المستمر، وتوفير قاعدة بيانات حول المدرسة تكون محدثة ودقيقة باستمرار، والدعوة الى التشاركية في اتخاذ القرار، بمشاركة فاعلة من جميع عناصر العملية التعليمية.

## ((7))

**ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

أول ما أريد قوله وهو الأساس بأنها منفتحة في علاقاتها مع جميع عناصر الكادر المدرسي، وتسعى دوما لتطوير شخصية ومهارات الزميلات المعلمات، فهي تتفق معنا باستمرار على القضايا أو السلوكيات التي يجب تغييرها، سواء أكانت بطرق التدريس أو التقويم للطالبات لينعكس على أداء الطالبات، كما أنها تساعد البعض في التغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب بتوجيههن للدورات أو القراءات الموجهة أو تبادل الزيارات مع المعلمات ذوات الخبرة. كما أنها لا تغفل الاهتمام بحياة المعلمات خارج إطار العمل فهي حريصة على تقديم الواجبات للجميع، فهي تسعى لخلق مناخ أخلاقي إيجابي مدرسي يعزز العلاقات الاجتماعية ويولد الثقة بين الجميع.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

العمل على توزيع الأنظمة والقوانين والتأكيد على الامتثال لها في مختلف الاجتماعات المدرسية الدورية، والعمل على تعميم جميع ما يصل المدرسة من قوانين وتعليمات ويتم أخذ توافيق المعلمات عليها، والعمل على إطلاق جوائز للمعلمات اللواتي يعملن على إطلاق مبادرات تنعكس إيجابيا على تحصيل الطلبة وأدائهم، والسعي الحثيث لتوفير مختلف مصادر ووسائل التعلم التي تسهم بشكل فعال في الأداء وتنعكس على تعزيز مشاركة الطلبة في الحصص الصفية.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، وذلك لأنها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وتحسن من الأداء الوظيفي، بما تركز عليه باستثمار الطاقات الفكرية والعقلية الإبداعية للمعلمات، وربط التعليم بالتنمية الشاملة، من خلال التأكيد على ربط التعلم بالحياة، كما تعمل على تماسك المعلمات داخل المدرسة ومنحهن الثقة والولاء والامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات، والعمل على استثمار مصادر قوة القيادة بصورة إيجابية وتكوين رؤية واضحة لعناصر العمل بالمدرسة، وذلك بالاستفادة من كل المصادر والإمكانات المتاحة لصالح عمليتي التعليم والتعلم.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستها لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

ضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة وعدم تحقيق العدالة في التعامل مع الكادر المدرسي، وقلة توفر نظام حوافز للقيادات المبدعة والإهمال في حثهم على مزيد من تحقيق التنافسية للمدرسة.

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

إجراء دراسات تربوية لمراجعة الميثاق الأخلاقي بصورة مستمرة والتعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء العمل، وإظهار وتعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية، والاستفادة من نماذج القدوة بالمدارس في كيفية الالتزام باللوائح والتشريعات.

## ((8))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

يمكن القول بأنها تمتاز بشخصية قيادية منفتحة فهي تعمل على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، والتي تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، وتمتاز بشفافية العلاقة مع الكادر المدرسي، وتسعى دوماً إلى الاستفادة من نقاط القوة، فهي قادرة على إنجاز المهام الصعبة وتحمل المسؤوليات، وتقبل المداخلات من أي زميله لتطوير أدائها، للوصول إلى الحل الفعال للمشكلات المدرسية المختلفة واتخاذ القرار الناجح.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

العمل على تفعيل مدونة السلوك الوظيفي، وأن يتم توزيع اللجان والأنشطة اللامنهجية على جميع المعلمات باختلاف تخصصاتهم وألا تكون حكرًا على عدد محدد، وعقد الاجتماعات المدرسية الدورية والتي تعمل على مناقشة ما تواجهه المدرسة أو المعلمات من معوقات ليتم اتخاذ حلول واقعية لها ويمكن تنفيذها على أرض الواقع.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لأنها تمثل فرصة لإتاحة المعلومات الخاصة بتمويل البرامج المدرسية وتوزيع الموارد وأداء المدرسة لمختلف أعضاء المجتمع المدرسي، كما تعمل على تعزيز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وتعزز جسور الثقة بين المديرية والمعلمات لأنها تركز على الدور الإيجابي للقوة، وتحقيق التفاهم المشترك والمناقشات المستمرة، وتبادل الآراء والأفكار، والعمل على اتخاذ القرارات بتشاركية وفعالية عالية من جميع الأطراف.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

انخفاض دعم الإبداع التنظيمي ودعم الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، والقصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير ومميزات التحسين المستمر.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

تفعيل فرق العمل داخل المدرسة لتنمية المهارات وتبادل الخبرات وتحقيق الفاعلية التنظيمية بإعلان المدارس عن أهدافها لدى جميع المعلمات، وتشجيع قيادة المدارس على تدعيم التفاعل بين الكادر المدرسي للتعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية، ونشر ثقافة التغيير ومحاولة إقناع الجميع بها من خلال استعراض النتائج الإيجابية المترتبة عليها.

## ((9))

**ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

نعلم أنها بحق قائدة عصرية ومميزة، فهي تمتلك رؤية واضحة تتيح لها القدرة على التأثير في الآخرين والاستعداد لتحمل الأزمات، وذلك لأنها قادرة على تقديم وتطبيق مقترحات وأفكار جديدة في العمل، إذ تسعى إلى تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالمشكلة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لآراء الزميلات، وتستمتع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ أي قرار، ويبدو لي أنها تعالج الأمور بتوازن مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات عادلة، منطلقة في ذلك من السلوكيات الإيجابية التي تنبع من منظومة القيم والمعتقدات الشخصية سواء أكان عند اتخاذها للقرارات أو تحديدها لإجراءات العمل المختلفة.

**ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

بناء مدونة سلوك وظيفي تتضمن مجموعة من السلوكيات التي يجب الالتزام بها بما يخص علاقة المعلمات مع المديرية، وعلاقة المعلمات مع بعضهن البعض، وعلاقة المعلمات مع الطلبة وأولياء الأمور، كما تضم مجموعة من القيم التي تسعى المدرسة لغرسها في الطلبة، والتي تنبثق من مجموعة الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تخص العملية التعليمية في المدرسة.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لأنها تساهم في بناء علاقة ثقة مع جميع الأطراف من خلال التصرف بأمانة وشفافية بطرق صحيحة والانفتاح عليهم، وتعمل على تعزيز الوعي الذاتي وبناء مناخ إيجابي بالحرص على الشفافية والرفاهية لجميع المعلمات، وتحقق الصدق مع الذات ومع الآخرين في مختلف المواقف المدرسية، وتخلق مناخ إيجابي بالمدرسة بزيادة الثقة بين المديرية وكادر المدرسة، وتساهم في الانفتاح على الآخرين وتحقيق النزاهة وتبادل المعلومات بشفافية وتحمل المسؤولية التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا المهني من خلال تلبية احتياجات المعلمات وتحديد أدوارهن ومسؤولياتهن.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

افتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية، والقصور في قدرة القيادة على تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

إقامة موقع إلكتروني للمدارس يسمح لأولياء الأمور بتحقيق تواصل أفضل مع القيادات وللمعرفة المدارس بمدى رضا العاملين عن أدائها من خلال الاستبيانات الإلكترونية، والعمل على تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة وتنبتق منها الرسالة والأهداف المدرسية، ودعوة أولياء الأمور في الاحتفالات التي تقيمها المدرسة عن المشروعات الطلابية والمناسبات الوطنية.

((10))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

بالتأكيد يظهر عليها مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة، فهي تتمتع بالتفاؤل والثقة وتعتمد في تصرفاتها على منظومة القيم الأخلاقية المدرسية، فهي تتمتع بمبادئ وقيم أخلاقية، وهي حريصة

على تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بينها وبين المعلمات والإداريات في المدرسة، وذلك من خلال الإفصاح والنزاهة والصدق في كافة تعاملها، وتُبرز المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير عن المشاعر والعواطف التي تتضمن التعبيرات الإيجابية والسلبية التي تقدمنا لنا، فأرى بأنها تتمتع بشفافية تخلق بيئة عمل تجعلنا نشعر بتقديرها لنا ونثمن دورنا في تحقيق أهداف المدرسة.

**ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

بناء خطة مدرسية تكون واضحة الأهداف وخصوصا ما يتعلق بتحصيل الطلبة وأن تكون الخطة محددة من حيث مصادر التمويل حتى لا يكون هناك هدر في استخدام الموارد، وأن تتوفر بيانات دقيقة ومحدثة باستمرار عن نتائج تحصيل الطلبة، وأن تكون متاحة لدى المعلمات ليتم الانطلاق منها لبناء الخطط الإثرائية أو العلاجية، والتأكيد المستمر والمتابعة الحثيثة لمدى تفعيل المعلمات لأدوات التقويم الواقعي التكويني وبصفة دورية ومستمرة.

**هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟**

نعم، لأنها تعمل على تحقيق أفضل أداء ممكن باستخدام الموارد المتاحة والتخلص من الهدر المادي والمعنوي وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاج من خلال تحقيق ميزات تنافسية، وذلك بتزويد جميع المعلمات بالمعلومات، حيث نحتاج للمعلومات بصفة مستمرة والتي تتمحور حول تحصيل الطلبة وإنجازهم ومشكلاتهم، كما يعمل نمط القيادة الجديرة بالثقة على تحسين العمليات التنظيمية والتعليمية التي تخدم المعلمات تمكنهن من المعلومات والمعارف التي يحتاجها الكادر المدرسي، مما يعني بالضرورة تحقيق الانضباط في العملية التعليمية من خلال وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها والملزمة لجميع أطراف العمل التعليمي ويتم الاحتكام إليها في مختلف الأمور، والوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتختص بتحصيل الطلاب مع مراقبة النتائج وتحسينها عبر الوقت.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

قلة تعبئة واستثمار الموارد المتاحة، وقصور تأهيل القيادات التربوية على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات الرقمية ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

إعداد برامج تدريبية لتتقيد العاملين حول كيفية التعامل مع المواقف الغامضة في المدرسة والظروف الطارئة، بتدريب العاملين على تحمل المخاطر في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة.

### ((11))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أبرز ما يميز مديرتي، أنها تصغي باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي استنتاج، إذ أنها حريصة على تحليل البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار، وتتبادل المعلومات بعلانية مع الجميع يختلف المستويات الإدارية، إذ تستمع إلى ردود الأفعال وتقدم الاقتراحات الملائمة لحل ما يواجه الجميع من مشكلات، فهي تحقق التوازن بين المعلومات المتنوعة والمتناقضة، وتتقبل التغذية العكسية من الجميع، لتستفيد منه في تطوير الأداء.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

توزيع المهام والأنشطة المدرسية على المعلمات، والعمل على بناء منظومة من القيم يتم الالتزام بها في العمل المدرسي.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لأنها تعمل على تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية مثل: قيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والتعاون والمبادأة والإتقان والعمل على المراقبة المستمرة بالصورة التي تحقق التواصل والتفاعل المستمر بين المديرية والمعلمات وباقي



الزميلات، كما تعمل على توفير خريطة تنظيمية أكثر وضوحاً وعقلانية وفهم أكثر لعملية التعلم الذاتي وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن نواتج التعلم، وتحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء، وبالتالي تطوير المدرسة بطريقة منهجية لتحقيق آثار إيجابية للعملية التعليمية بالمدارس، من خلال تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

العمل الروتيني المعقد، والذي يعد مضيعة للوقت، وخلق للمواهب والقدرات، وعدم توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية يسمح بالاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة ويستند إلى بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

خلق مبادرات لإطلاق العنان للأفكار الإبداعية، ونشر قصص النجاح، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة يستند عليها بأي وقت لاتخاذ القرارات، وتفعيل استخدام التقنيات الحديثة في تخزين المعلومات أو في الاتصال والتواصل مع عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها.

## ((12))

**ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

تعمل مديرتي باستمرار على تلمس وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت تمثل تحدياً لأوضاع قائمة منذ وقت، وتتميز بأن أقوالها توافق أفعالها، وتتيح فرصة للجميع للتعبير عن الأفكار، بل وتشجع الأفكار الإبداعية، التي تصب في تحسين الأداء، كما أنها تشجعنا دائماً على الاعتراف بالأخطاء لأخذ الدروس والعبر، فالخطأ ليس نهاية المطاف، بل هو فرصة لبداية قوية وناجحة، كما أنها تتفاعل مع أي قرار أو رأي أو نصيحة يتفق مع غاية المدرسة ويساهم في تحقيق أهدافها.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

بناء خارطة مصادر مدرسية تمثل الموارد المتاحة في المدرسة سواء أكانت داخلية أي من داخل المدرسة أو خارجية من خارج المدرسة سواء من المجتمع المحلي أو أولياء الأمور أو مؤسسات المجتمع المدني، وحصص الموارد بكافة أشكالها البشرية والمادية والمالية، والعمل على بناء نظام واضح لتحفيز أداء المعلمات ويكون هذا النظام متدرج ويوضح أشكال التحفيز ووقتها.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، بكل بساطة أرى بأن تطبيق نمط القيادة الجديرة بالثقة يعمل على تحقيق الإبداع الإداري والمهني، واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية وبناء مناخ تنظيمي فعال، ويحسن الحالة النفسية للكادر المدرسي، ويرفع الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، ويحقق الشفافية في العلاقات بين المديرية والمعلمات.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

الاعتماد على الخطوات غير الضرورية في العمليات التنظيمية بالبيئة الداخلية، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد داخل المدارس بكافة أشكالها البشرية والمادية والمالية

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

تنظيم ندوات وورش عمل حول حسن استثمار الإمكانيات المتاحة، والابتعاد عن البيروقراطية قدر الإمكان، والعمل على تحديد الموارد المتاحة لدى المدرسة ليتم استخدامها على الشكل الأمثل.

((13))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أستطيع القول بأن مديرتي تظهر الصدق والنزاهة في تعاملها مع المواقف المختلفة، فهي تتعامل مع الجميع بانفتاح، وتعزز علاقاتها مع جميع المعلمات والزميلات الإداريات، وتتخذ القرارات حتى لو كانت صعبة بالاستناد إلى مجموعة من المعايير الأخلاقية الرفيعة، كما أنها حريصة على إخبار الزميلات بالحقائق التي تخص سير العمل في المدرسة، وتفتح المجال لمساعدة الجميع للتغلب على التحديات التي قد تعيق تحقيق الأداء بالمستوى الذي نطمح له.

**ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

العمل على تهيئة البيئة المدرسية من حيث توفير الإمكانيات والتجهيزات للمعلمات سواء أكان مكاتب وخزائن ومصادر تعلم ووسائل تعليمية مختلفة كمحاولة لتعزيز الرضا الوظيفي..، تشجيع المعلمات على مواكبة المستجدات التربوية الحديثة بحضور الدورات التدريبية أو الورش أو الندوات أو القراءات الموجهة، ومتابعة المديرية لذلك، وتعزيز المعلمات اللواتي يحافظن على التنمية المهنية المستمرة.

**هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟**

نعم، بتشجيع الابتكار لدى المعلمات من خلال إثارة العواطف الإيجابية لديهن، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وبالتالي تطوير الأداء، وبناء نقاط القوة لدى المعلمات وبالتالي تطوير تفكيرهن، وتحقيق الرضا الوظيفي لهن، وتحسين بيئة العمل، ومواجهة ما يفرضه العصر من تحديات والاستعداد للمستقبل بالسيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات التي يلاحقها العالم، بتنمية الإبداع والعمل بروح الفريق الواحد، وتنمية القدرات الإبداعية للمديرة وإكسابها مهارات التأمل والبحث والاستقصاء والقدرة على دراسة المشكلات الحالية والمتوقعة تبني أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات في تأدية المهام القيادية.

**ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

استخدام المركزية بشكل كبير، وعدم التوجه للتفويض والصلاحيات وتوزيع المهام، مما يعني ضغط على المديرية في تأدية المهام الإدارية والفنية، وإغفال ضرورة تحديد الاحتياجات وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية.

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

الدعوة إلى تفعيل اللامركزية وتوزيع المهام، وعمل استطلاعات للرأي ومقابلات شخصية لتحديد احتياجات العاملين والوقوف على الوضع الحقيقي لمدارس.

### ((14))

ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

أهم ما يميز تعامل مديرتي بأنها تتعامل مع الجميع بعدالة وبأسلوب مبني على النزاهة والشفافية، كما أنها تتقبل أي ملاحظة تقدم لها وتستند إليها لتحسين طريقة التعامل مع الكادر التدريسي والإداري، كما أنها حريصة على استمرار عملية التقييم سواء أكان لعملها أم لعمل الكادر، للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف وتحسينها، فهي دقيقة في تحديد الأوقات المناسبة لإعادة تقييم مواقفها وقراراتها فيما يخص القضايا المدرسية.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

تشجيع العمل بروح الفريق الواحد لإطلاق المبادرات الإبداعية في المدرسة، والعمل على نشرها بكافة الطرق الإلكترونية منها والتقليدية، والإطلاع على قصص النجاح المختلف، وبناء خطة مدرسية بمشاركة الجميع والتأكيد على إطلاق رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد أهدافها، وتوزيع المهام على المعلمات، والعمل على نشر ثقافة التغيير من قبل مديرة المدرسة لتقليل المقاومة والتمرد وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

تعزز القيادة الجديرة بالثقة الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المدرسة ككل لكل عناصر العملية التعليمية، وخلق مناخ إيجابي وتعزيز الثقة المتبادلة بين المديرية والمعلمين، وذلك بتوجيه أنشطة المعلمين تجاه الأهداف المشتركة للمدرسة والتي تنطلق من رؤيتها ورسالتها، وتحقيق المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وبالتالي التقليل من ثقافة التمرد ومن مقاومة التغيير، بتحقيق المرونة في العمل والرضا الوظيفي لدى الكوادر المدرسية، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وشاملة وبتشاركية من الجميع، وتحفيز الإبداع لدى المعلمين.

**ما المعوقات التي يواجهها مدرء المدارس الابتدائية عند ممارستهم لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟**

ضعف في توظيف التكنولوجيا الحديثة وخصوصا لتواصل المدارس مع أولياء الأمور بصورة مستمرة، وافتقار المدرسة لتفعيل فرق التعلم والعمل داخل المدرسة لتنمية القدرة على تطبيق الأفكار الإبداعية.

**ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟**

العمل على تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة والتقنيات لمواكبة المستجدات، وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال إشراكهم في بناء الخطط المدرسية أو في تنفيذ الأنشطة والعمل على تكريمهم في الاحتفالات السنوية.

**((15))**

**ما هي مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟**

يمكن القول بأنها تتفق مع الجميع لتحديد القضايا التي تحتاج إلى إعادة نظر سواء ما يتعلق بتأدية المهام الإدارية أو التدريسية أو حتى الأنشطة اللاصفية، وتؤمن بأن العمل يتم على أحسن وجه إذا تم تضافر الجهود من الجميع، فهي حريصة على تطوير معارف ومهارات الجميع، وتقديم الحلول لأي مشكلة أو صعوبة، عملت منذ بداية عملها في هذه المدرسة على بناء مناخ أخلاقي إيجابي، بعلاقتها المنفتحة مع الجميع، وتؤمن بأهمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية فهي تشارك الجميع في المناسبات الاجتماعية سواء أوقات الفرح أو الترح.

ما هي سبل تطوير مؤشرات القيادة الجديرة بالذكر من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية في منطقة رهط؟

تشكيل لجان لمتابعة إطلاق المبادرات وإطلاق المواهب عند المعلمات وعند الطالبات، والعمل على بناء نظام للحوافز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى المعلمات، وبناء خطة استراتيجية للمدرسة يشارك بها جميع أعضاء المجتمع المدرسي يُحدد بها مسؤولية التنفيذ لكل نشاط أو مبادرة.. ويكون ذلك بمتابعة حثيثة من المديرية بفتح آفاق الحرية للعمل والإنجاز لدى المعلمات.

هل تعتقد انه من الضروري على مدراء المدارس الابتدائية ممارسة مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟ ولماذا؟

نعم، لما يترتب على ذلك من خلق مناخ إيجابي من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتدعم الإبداع الفردي والتنظيمي لدى أعضاء المدرسة، وتوفير الحوافز التي تدفع الكادر المدرسي على الاستمرار والمثابرة في تنيئة الموهبة وتشجع على العمل المبدع والإفادة من المواهب وتوظيفها في مجال العمل، وبناء قاعدة للمواهب القيادية داخل المدارس والحرص على أن تكون المدارس بيئة جاذبة للمتعلمين والمجتمع المحيط، وتزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالأنشطة التي تعزز الابتكارية وتعزز الطلاقة والمرونة والأصالة وتوفير المناخ الملائم الذي يتيح لهم استخدام عمليات التفكير العليا المتنوعة عندما يتعاملون مع الخطط الاستراتيجية والمواقف التعليمية والتنظيمية.

ما المعوقات التي يواجهها مدراء المدارس الابتدائية عند ممارستها لمؤشرات القيادة الجديرة بالثقة في الإدارة المدرسية؟

إغفال المدرسة لوضع دليل إرشادي لمساندة المدارس للعاملين في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم في ضوء الميثاق الأخلاقي للمهنة، وعدم الالتزام بالأسس القانونية والأخلاقية عن اتخاذ القرارات المختلفة

ما هي سبل التغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية؟

الإعلان عن طرق وإجراءات تطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين في ضوء أخلاقيات المهنة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الكادر المدرسي وإظهار الحقيقة

والاعتراف بالأخطاء التي ارتكبوها، وإقامة مناقشات مستمرة حول اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمدرسة.

## **Abstract**

The study aimed to investigate the indicators of trustworthy leadership among primary school principals in Rahat educational district as perceived by the schoolteachers and ways to develop them, the population in this qualitative study consisted of (1200) male and female teachers, a stratified random sample of (280) were chosen to participate in the study. The researcher used both quantitative and qualitative approaches to answer the study's questions in both parts. The researcher was able to conduct an in-depth interview with (15) male and female teachers who were voluntarily chosen from the same study population. Based on literature, the researcher prepared a tool for indicators of trustworthy leadership consisting of (40) paragraphs distributed over (4) domains namely (self-awareness, transparency in relationships, internal moral perspective, and balance of operations). The results of the study showed that the level of teachers' estimates of trustworthy leadership indicators for primary school principals in the Rahat region on the domains of the scale as a whole was high. The results also showed appropriate ways to develop these indicators, the importance of these indicators for school principals, the obstacles facing principals when practicing these indicators in school administration, and ways to overcome them. Moreover, the showed that there were no statistically significant differences between the averages of primary school teachers' estimates of their principals' practice of trustworthy leadership indicators due to the independent variables (sex, educational qualification, and teaching experience). The study came out with a set of recommendations emanating from its results.