



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت للقيادة الواثقة ومتطلبات تحقيقها

إعداد

بدر محمد فنيطل الديحاني

إشراف

أ.د/منار منصور أحمد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا مقار  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

---

## درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت لقيادة الواثقة ومتطلبات تحقيقها

بدر محمد فنيطل الرجاني

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت للقيادة الواثقة ومتطلبات تحقيقها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي للخروج بالإطار النظري للدراسة، وبناء بطاقة الاستبيان المطبقة على عينة الدراسة، وكذلك الاستبانة كإداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (١٣٠) مدير، ووكيل، ومعلم من المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، و أظهرت نتائج الدراسة وضوح أثر ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الواثقة، وأن هذا الاتجاه الإيجابي يعود إلى تهيئة بيئة عمل جيدة وتشجيع العاملين بالمدرسة على العطاء المستمر وإنجاز مهام العمل، كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة الواثقة أسلوب قيادة مهم يجب اعتماده في إدارة المدارس الحديثة، وأن أبعادها المختلفة تساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة وتطوير الأداء ورفع المهارات القيادية لدى مديري المدارس لضمان نجاح عملية التغيير، كما أظهرت الدراسة متطلبات ممارسة القيادة الواثقة وقد تم التأكيد على ضرورة تنمية قدرات القيادات المدرسية على إدارة المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتطوير أداء المديرين مفاهيمياً تجاه أساليب القيادة الحديثة ومنها القيادة الواثقة، كونها أسلوب قيادة فعال يمكن استخدامه في إدارة المدارس الحديثة، وأن تطوير أداء مديري المدارس الثانوي في ضوء القيادة الواثقة يمكن أن يساعد على تعزيز الكفاءة ورفع مستوى الأداء في المدارس ودور مديري المدارس في الإدارة المدرسية.  
كلمات مفتاحية: القيادة الواثقة- المرحلة الثانوية.

### Abestact

The study aimed to examine the degree of confident leadership practice among secondary school principals in Kuwait and its implementation requirements. Following a descriptive methodology, the researcher developed a questionnaire administered to a random sample of 130 principals, deputies, and teachers from Kuwait's secondary schools.

The study revealed that secondary school principals' practice of confident leadership had a clear positive impact, attributed to creating a good work environment and encouraging continuous staff performance. The study concluded that confident leadership is an essential leadership style that should be adopted in modern school management, with its various dimensions significantly contributing to administrative and educational success within schools and developing principals' leadership skills to ensure successful change management.

The study identified requirements for practicing confident leadership, emphasizing the need to develop school leaders' capabilities in managing educational institutions efficiently and effectively. It highlighted the importance of developing principals' conceptual understanding of modern leadership approaches, including confident leadership, as an effective style for managing modern schools.

The study suggested that developing secondary school principals' performance through confident leadership can enhance efficiency and performance levels in schools and strengthen principals' roles in school administration.

**Keywords:** Confident Leadership, Secondary Education.

#### المقدمة:

يلعب مدير المدرسة دوراً قيادياً بارزاً ومميزاً في إحداث التغييرات والتطورات اللازمة لإنجاح العملية التربوية والتعليمية، من خلال ما يقوم به من مهام ومسؤوليات منطوية به، مما أدى إلى بروز دوراً جديداً له بصفته قيادياً مُبدعاً ومُفكراً بارعاً، يُتيح الفرص للعاملين معه للمساهمة في تطوير الأداء التربوي وتجديده، ويتم ذلك من خلال التخطيط اليومي الناجح القائم على التوزيع الصحيح للمهام القيادية، وتفويض جزء منها من خلال منح السلطة، والثقة الكافية لهم مما يؤثر بشكل إيجابي على إنجاز المهام الموكول القيام بها الأفراد العاملين في المدرسة.

والقيادة الواثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية، حيث أن للثقة التنظيمية فوائد وأهمية كبيرة في المؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وقد أشار "ارجيلا" (Eragula, 2015)<sup>(1)</sup> إلى أهمية الثقة التنظيمية للمؤسسات التربوية من خلال النقاط التالية:

١. أن الثقة بين المعلمين والآباء والطالب والقيادات المدرسية، تعمل على تطوير العمل الروتيني للمدارس، وأنها تعد بمثابة مصدر أساسي للإصلاح.

٢. تعد الثقة أحد الأسس الضرورية للعلاقات البنائية بالتنظيم المدرسي، وعاملاً أساسياً في الفعالية المدرسية لأنها تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تتميز بعلاقات مخلصه وداعمة، كما أنها تتيح التبادل المفتوح للأفكار، وتؤثر على جودة وكمية المعلومات المتبادلة، إلى جانب أنها تدعم فعالية عملية صنع القرار، وتحث على التعاون بين العاملين وتعزز من قدرتهم على التعامل مع الأزمات.

٣. تسعى بعض المدارس ذاتية الإدارة بصفة مستمرة، إلى اكتشاف طرق جديدة للتوسع في حدود الثقة، من خلال بيئة عمل قائمة على التعاون، وفرق العمل الجماعية حيث تدرك هذه المدارس أن الثقة تمكن الأطراف المشاركة في التعليم من تعزيز القيمة التي حققوها.

٤. يرتبط توافر مناخ من الثقة برفع مستوى التحصيل الطلابي، وتفعيل الاتصالات، وتحسين جودة القرارات المدرسية وتحقيق مزيد من الالتزام من جانب المعلمين، بالإضافة إلى رغبتهم في تجاوز متطلبات وظائفهم وأداء أدوار إضافية، وهو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية.

وتعد القيادة الواثقة من الأساليب القيادية الحديثة فالقائد التربوي الواثق يتميز بالذكاء والثقة بالنفس، ويجيد مهارات التواصل بينه وبين العاملين معه في المدرسة، كما أنه أقل عرضه للخوف، والتوتر، والقائد الواثق بنفسه يثق بالآخرين، وهنا سيصبح قائداً موثوقاً به، فالثقة بالنفس تعتبر مرتكز كل علاقة آمنة والافتقار إلى الثقة يجعل كل علاقتنا غير آمنة.

كما تعد القيادة الواثقة من أهم متطلبات القيادة الفعالة، فالثقة تعتمد على التبادل، فالموظفون يثقون بمديرهم الذي يثق بهم، أي أن الثقة تأخذ وقتاً طويلاً، لأنها تتم بين الموظفين ومديري المدارس، فقدرة القائد على بث الثقة بينه وبين الموظفين من أهم سمات القائد، فالثقة التي تتوافر

(1) Eragula, R. Advances in Economics and Business Management , Kristi Sanskrit , org.2015.

لدى الأفراد تجاه مديرهم من أهم علامات القيادة الناجحة ، وهي ليست عملية طبيعية بل مكتسبة بالإضافة إلى أنها من أهم مطالب أي مؤسسة ، حيث تحث المعلمين والمديرين على العمل معا من أجل مصلحة المدرسة<sup>(١)</sup>.

وأكدت دراسة محمد جابر محمود و أحمد فؤاد ننسي و منال محمد حسن (٢٠١٨)<sup>(٢)</sup> أن المقومات البشرية والممثلة في وجود قيادات تعليمية فعالة تتصف بمجموعة من الخصائص مثل القدرة على القيادة وحب العمل والرغبة في العمل ، والمبادرة واتباع أنماط إدارية حديثة، والشفافية في العمل الإداري والانفتاح على الآخرين، والاهتمام بالتنمية المهنية والتطوير والتجديد باستمرار؛ بحيث تكون هذا القيادات طليعة لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، والمقوم الثاني وهو المناخ المؤسسي الجيد الذي يسوده الاحترام المتبادل والاتصال المفتوح وتمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم مع إرساء ثقافة الثقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية في جو مناسب من العلاقات الإنسانية، وفي النهاية المقومات المادية والممثلة في النفقات التي تلبى الاحتياجات اللازمة لبناء الثقة التنظيمية من تصميم البرامج التربوية وتدريب المديرين والقيادات.

والقيادة الواثقة تعزز العلاقات في المدرسة من خلال تعزيز وتحسين الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية بين أفراد المدرسة، وهذا يوفر الدعم المستقبلي، كما أنها تقلل من فرصة اختيار الأشخاص الانتهازيين في المؤسسة التنظيمية<sup>(٣)</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أن الثقة هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين حيث أن مستوى الثقة الذي يحمله القائد يؤثر على أداء العاملين معه، وهذا يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة، فالقائد الواثق بنفسه ، والعاملين يرغبون بالعمل معه لأنه يجعل الأمن محيطا بهم ويجعل من صناعة القرارات أكثر فاعلية ، بناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت للقيادة الواثقة ودورها في تحقيق التفويض الإداري.

#### مشكلة الدراسة:

في الوقت الحاضر، تُعاني الكثير من المؤسسات التربوية بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، وذلك بسبب بقائها لعقود طويلة تحت مظلة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وقد ظهرت الكثير من الأفكار الإدارية الحديثة في الألفية الجديدة من أجل تحسين العمل الإداري والتميز فيه وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التربوية، كتحفيز الموظفين، والتفويض<sup>(٤)</sup>.

ويسهم نمط القيادة الذي ينتهجه مدير المدرسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها واستراتيجياتها بنجاح، لذلك فإن نمط القيادة الواثقة سيسهم به في تحسين وتطوير قدرات المؤسسات التربوية على أداء مهامها بشكل أفضل، فقد أكدت دراسة عادل بن عايد الشمري و سلطان بن

(١) سلامة حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، ص ١١٩.

(٢) محمد جابر محمود وأحمد فؤاد ننسي ومنال محمد حسن: الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨، ع ٣٧، ص ١٩٠-٢٠٤.

(٣) أنغام أحمد عبدالله: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الواثقة ، بحث منشور مجلة العلم التربوية ، جامعة آل البيت ، ٢٠٢٣، ع ٢٠ ، ص ٢٣.

(٤) أنغام أحمد عبدالله: المرجع السابق ، ٢٠٢٣، ص ٢٦.

عبدالله الشمري،(٢٠٢٢)<sup>(١)</sup> وجود علاقة بين لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وأثرها على أداء المعلمين وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .  
وأكدت دراسة عبدالوهاب الهندال (٢٠٢٢)<sup>(٢)</sup> أنه كلما زادت ممارسات نمط القيادة الديمقراطية ارتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا-المشرفين-الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على الثقة التنظيمية/ ودراسة مجاهد جراد(٢٠٢٢) أكدت وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس.  
كما أن الثقة أحد العوامل الأساسية المؤثرة في درجة الكفاءة وفعالية المؤسسات، ذلك أن المؤسسات إنما تعتمد في أساسها على قدرة مجموعات العمل وانسجامها لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(٣)</sup>

ويذكر زيربي (Zerbe,2017)<sup>(4)</sup> أن القائد الواثق يتمتع بعدة مزايا منها الشعور بإيجابية اتجاه قدرته على قيادة الأفراد والتعامل مع التحديات التي تواجهه بكل يسر، لديه علاقة إيجابية بالشعور بالرضا عن نفسه والآخرين، يمتاز بالدافعية والطموح لتحقيق أهدافه، ويتقبل جميع المواقف بكل ثقة ورحابة صدر، ولا يخاف من المجهول، كما أنه لا يبحث عن النجاح بل هو صانع له، ويتقبل جميع الملاحظات الإيجابية والسلبية، ولديه رأي خاص .

وفي ضوء ما يتمتع به القائد الواثق من امتيازات وكون المعلمين جزء من المدرسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها، يستطيع مدير المدرسة من خلال انتهاجه نمط القيادة الواثقة تحقيق النجاح عن طريق إمدادهم ببعض السلطة اللازمة التي تشجعهم على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة، فعندما يزود القادة موظفيهم ببعض السلطات يجعلونهم أكثر ثقة في قدراتهم ويشجعونهم على بذل أقصى جهد، في رفع مستوى أدائهم وبالتالي رفع مستوى المدرسة عندما تتعدد أعباء المدير وتنوع ويجد أن وقته لا ينسج لبعضها أو أنه ينفق كثيراً من وقته في جزئيات كثيرة ومتعددة يتطلب منه أن يستخدم التفويض لكي يؤدي مهامه الأساسية بالكفاءة العالية المطلوبة<sup>(٥)</sup>.  
مما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الواثقة؟
٢. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الواثقة؟
٣. ما متطلبات تحقيق القيادة الواثقة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لتدريب مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت للممارسة القيادة الواثقة ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية، وهي:

(١) عادل بن عابد الشمري و سلطان بن عبدالله الشمري: لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين . مجلة الدراسات والبحوث التربوية ، مركز العطاء للاستشارات التربوية، ٢٠٢٢، مج ٢، ع ٦، ص ٣٧٤-٤٠٧.

(٢) عبدالوهاب طعمة الهندال : دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، ٢٠٢٢، مج ١٣، ملحق، الكويت، ص ٤٧٨-٤٩٩.

(٣) مجاهد خالد جراد: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، ٢٠٢٢، مج ٣٠، ع ٤، ص ٦٢٠-٦٥٠.

(٤) Zerbe , J :Leadership and motivation : the effective application of expectancy theory , Journal of Management , ٢٠١٧،١(13),212-227.

(٥) سلامة حسين : المرجع السابق، ٢٠٠٤، ص ١٢٠.

- تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الواثقة.
- الوقوف على واقع درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الواثقة.
- الكشف عن معوقات التي تحد من قيام مديري مدارس المرحلة الثانوية من ممارسة القيادة الواثقة.
- تحديد متطلبات تفعيل دور الإدارة المدرسية في ممارسة القيادة الواثقة.

#### أهمية الدراسة:

##### الأهمية النظرية:

- ١- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في القيادة الواثقة في مدارس دولة الكويت.
- ٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية دراستها لموضوع القيادة الواثقة وذلك لما يمثله من أهمية كبيرة لأي مؤسسة تسعى للاستمرارية وتلبي توقعات وطموحات العاملين فيها، حيث أنها تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها.
- ٣- بالإضافة إلى هذه الأهمية النظرية، تُقدم الدراسة أيضاً فوائد عملية لمديري مدارس المرحلة الثانوية والمعلمين فمن خلال فهم دور القيادة الواثقة ، يمكن لمديري المدارس تحسين ممارساتهم وتعزيز فعالية الإدارة المدرسية، كما يمكن للمعلمين الذين يشعرون بالتمكين والمسؤولية تقديم تعليم عالي الجودة لطلابهم، مما يساهم في تحسين نتائج التعلم بشكل عام.

##### الأهمية التطبيقية:

- ١- تزويد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بمعلومات عن السلوك القيادي لدى مديري المدارس وعلاقته بعملية تفويض السلطة، مما يعطي دافعا لمديري المدارس نحو مزيد من اللامركزية.
- ٢- يُمكن لنتائج الدراسة الحالية حول القيادة الواثقة أن تساهم في تحسين أداء المعلمين من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في عملهم.
- ٣- اثراء المكتبة العربية للباحثين المهتمين بأنماط القيادة، فرصة تطوير مهاراتهم القيادية.

##### حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الفروانية بدولة الكويت.  
الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت.

##### منهج الدراسة:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فقد استخدم المنهج الوصفي للتعرف على العلاقة بين نمط القيادة الواثقة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ويوضح (ذوقان عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥) <sup>(١)</sup> أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، كما ساعد هذا المنهج على مراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة المتعلقة بنمط القيادة الواثقة، واستعراض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، وتحليل النتائج وتفسيرها، وصولاً إلى وضع التصور مقترح.

(١) ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومة وأساليبه وأدواته، عمان، دار الفكر لنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٢٤.

## مجتمع الدراسة

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ووكلاء ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت على ان يتم الحصر وتحديد حجم العينة أثناء اجراء التطبيق الميداني.

## أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على استبانة مكونة من ثلاث محاور: المحور الأول يتناول واقع ممارسة مدير مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الوائقة، والمحور الثاني يتناول المعوقات ممارسة القيادة الوائقة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، والمحور الثالث يتناول متطلبات التغلب على معوقات ممارسة القيادة الوائقة لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية .

## مصطلحات الدراسة:

### ١ - القيادة الوائقة:

يعرفها إيراقولا (Eragula , 2015,16) <sup>(1)</sup> بأنها " القيادة التي يمتاز فيها القائد بالصفات الآتية: الثقة بالنفس ومعرفة أنه قادر على تحقيق كل ما يفكر في القيام به وإن إلهام الثقة هو غرس الثقة الكاملة في نفسه من الآخرين، والثقة بهم في المقابل، وهذا يحفزهم على تحقيق مسؤولياتهم الخاصة من الثقة بالنفس " .

ويعرفها هاك (Haack,2018) <sup>(2)</sup> بأنها " قوة التأثير في الأفراد من خلال ثقة القائد بقدراته، والثقة بالذات، والثقة في قيادته، والثقة في المكان " .

**ويعرفها الباحث إجرائيا في الدراسة الحالية القيادة الوائقة بأنها** " نمط قيادي يمارسه مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث يتميزون بالثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، مع إظهار الكفاءة في إدارة المدرسة وتوجيه المعلمين، تتجلى هذه القيادة في قدرة المدير على تفويض المهام والصلاحيات الإدارية للمعلمين بشكل فعال، مما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتحسين الأداء المدرسي العام " .

## الدراسات السابقة:

(١) دراسة هوبز وهولي (Hoppes & Holley 2014) بعنوان " Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators <sup>(3)</sup> .

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية و بعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ الجامعي واتخاذ القرارات و الشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس و الإداريين ، وقام الباحثان بمقابلات واسعة النطاق مع تدوين وتسجيل كل الملاحظات مع تحليل الوثائق لأعضاء هيئة التدريس في جامعة جولدن قيت في سان فرانسيسكو الأمريكية ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها أن تصورات هيئة التدريس حول المناخ الأمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية تؤثر إيجابا في الثقة التنظيمية لديهم .

(1) Eragula, R: Advances in Economics and Business Management , Kristi Sanskrit , org,2015.

(2) Hacck , H: Representation and Leadership Practice . Global Governance,2018 ,20(1),37-54.

(3) Hoppes, C & Holley, K :Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators .Innovative Higher Education ,2014,.,39, (3) : 201- 216.

## ٢) دراسة " ديمير (Demir, 2015) بعنوان " The effect organizational trust on the culture of teacher leadership in primary school" (1)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنزة، وقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، والتخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة قومية (٨٨٢) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى معلمي المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية في بعدي ثقة المعلم في زملاءه، وثقة المعلم في مدير المدرسة، أما ثقة المعلم في إدارة التربية والتعليم جاءت بنسبة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة التزام إدارة التربية والتعليم بالوعود والأقوال التي تصدرت عن منسوبيها، وعدم إطلاق وعود غير واقعية يصعب تنفيذها، كما أوصت الدراسة بضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول ممارسات الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات عمل مختلفة.

## ٣) دراسة جراد (٢٠٢٢) بعنوان " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة" (٢):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينة بلغت (٣٣٩) معلماً ومعلمة، (١١٢) معلماً، (٢٢٧) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة.

## ٤) دراسة محمد عبد الفتاح الشاذلي (٢٠٢٣) بعنوان " أثر القيادة الواثقة على الالتزام التنظيمي للمعلمين" (٣):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الواثقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الإسكندرية، وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في هذه المدارس، من خلال

(4) Demir, K: The effect organizational trust on the culture of teacher leadership in primary school. Educational science: Theory and practice, 15(3), 2015, 621-631.

(٢) مجاهد خالد جراد: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، ٢٠٢٢، مج ٣٠، ع ٤، ص ٦٥٠-٦٢٠.

(٣) محمد عبد الفتاح الشاذلي: أثر القيادة الواثقة على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٣٣(٢)، ١٧٨-٢٠٥.

دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الواثقة والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتحديد أبعاد القيادة الواثقة الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الدراسة استبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة الواثقة، مكونة من ٢٠ فقرة موزعة على أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، معالجة متوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات، و مقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين، مكون من ١٨ فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٤ معلماً ومعلمة من ٢٧ مدرسة ثانوية في محافظة الإسكندرية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الواثقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الإسكندرية كان مرتفعاً، ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً أيضاً، كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الواثقة والالتزام التنظيمي للمعلمين، وبالنسبة لترتيب الأبعاد كان بُعد "الشفافية في العلاقات" الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، يليه "المنظور الأخلاقي".

#### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الواثقة

##### أولاً: مفهوم القيادة الواثقة:

تشير القيادة الواثقة إلى أولئك القادة المدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيتهم، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقادة أو تلك الخاصة بمرؤوسيتهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>(١)</sup>.

يرجع مفهوم القيادة الواثقة وخاصة الثقة في القائد إلى "جون بولبي" من خلال بناء نظرية التعلق ( Attachment Theory ) والتي توضح أن التعلق له تأثير اجتماعي، ويعد من العوامل الحاسمة في سريخ الثقة بين القائد والعاملين، بالإضافة إلى أن الثقة سمة من سمات النظام الاجتماعي، وتوافرها يؤدي إلى الشعور بالأمن والتعاون المتبادل وتقدير أفكار الآخرين، وتعرف القيادة الواثقة بأنها "القدرة على بناء الثقة بين القائد والعاملين من خلال تركيزها على الجانب الإيجابي للقوة"<sup>(٢)</sup>.

كما يقصد بالقيادة الواثقة بأنها "مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد تجاه العاملين لتعزيز القدرات الإيجابية، وتهيئة المناخ الأخلاقي الإيجابي، لتحقيق التنمية الذاتية الفاعلة، وتحسين صناعة الوعي، وتحقيق شفافية العلاقات"<sup>(٣)</sup>.

- (1) Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. : Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual review of psychology, 2009, 60, 421-449.
- (2) Wong, A., Laschinger, S. & Cummings, G. : "Authentic Leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions of care Quality". Journal of Nursing Management, 2010, 18, 889-900, 891.
- (3) Joo, K., & Jo, J. : The effects of perceived authentic leadership and core self evaluations, on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator, 2017, 469.

كما تعرف القيادة الواثقة بأنها: منهج أخلاقي قائم على الفهم والقدرة على صناعة الوعي وبناء علاقات ثقة مع الآخرين من خلال التصرف بأمانة وشفافية وبطرق صحيحة والانفتاح على الآخرين<sup>(١)</sup>.

فالقيادة الواثقة هي ذلك النمط الذي يتميز بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف وفقاً للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمؤسسة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم، من خلال الشفافية والوعي الذاتي والأخلاقيات التنظيمية<sup>(٢)</sup>.

كما تعرف القيادة الواثقة بأنها "نمط من السلوك القيادي الذي يشجع على بذل مزيد من السلوكيات الإيجابية في ظل مناخ إيجابي أخلاقي مما يؤدي إلى الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات"<sup>(٣)</sup>.

تشير القيادة الواثقة إلى تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية<sup>(٤)</sup>.

وتعرف القيادة الواثقة بأنها "توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والسلوكيات"<sup>(٥)</sup>.

كما يقصد بالقيادة الواثقة بأنها "نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات المرؤوسين، فالقيادة الواثقة تشير إلى القادة الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على توطيد العلاقة ما بين القيم والأفعال والسلوك"<sup>(٦)</sup>.

كما تعرف القيادة الواثقة بأنها ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقاً للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي<sup>(٧)</sup>.

وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن الخروج بالملاحظات الآتية:

(1) Oxford Reference.: Authentic Leadership, 2019, 1, Available @<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref9780191843273-e-12>.

(٢) عبد الله أحمد العولقي: "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٩، ٣(٣)، ٢٢١-٢٦٣، ٢٢٧.

(3) Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J.: "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?", Journal of Management, 2008, Vol. 34, No. 1, pp. 98-126.

(4) Yeow, J., & Martin, R.: "The Role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. The Leadership Quarterly, 2013, 24(5), p630.

(٥) أحمد محمد فتحي أحمد: "القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩، ٣٣(٢)، ٥١-٧٩، ٥٢.

(6) Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R.: "The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit". SA Journal of Industrial Psychology, 2017, 43(1), 1-11.

(٧) محمد فوزي امين البردان: دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧، ١٩.

- ركزت بعض المفاهيم على قدرة القائد على نفسه وإدارتها من خلال إدراك نقاط القوة والضعف لديه، وبت الروح الإيجابية في العاملين بصورة مستمرة.
- أوضحت المفاهيم السابقة ضرورة التشغيل المتوازن للمعارف والمعلومات، وتحقيق النزاهة والشفافية لتعزيز الممارسات المهنية للعاملين.
- أشارت المفاهيم السابقة إلى ضرورة الانفتاح ومشاركة المعلومات البحثية والأفكار الإبداعية بشكل علني مع الآخرين مع القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية.
- أظهرت المفاهيم السابقة ضرورة تحليل القائد لجميع البيانات والمعلومات، وفهم المتغيرات المحيطة بها، ومناقشة الموضوعات مع أعضاء المجتمع المدرسي قبل اتخاذ القرارات.
- بينت بعض المفاهيم أن ممارسة القيادة الواثقة تسهم في زيادة مستوى الرضا المهني من خلال تلبية احتياجات العاملين وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

#### ثانياً: أهمية ممارسة القيادة الواثقة:

تتمثل أهمية القيادة الواثقة لدعم التفويض الإداري بالمؤسسات التعليمية في تحقيق مجموعة من الفوائد المهمة التي تتكامل فيما بينها وتتفاعل بشكل إيجابي وهي:

#### (١) توفير المعلومات والمعارف :

من خلال توفير نظام دقيق للمعلومات والإحصاءات والبحوث العلمية والتربوية ، واستثمار المعلومات والمعارف في تسيير أمور المدارس وفي اتخاذ القرارات السليمة، والتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المجتمع المدرسي<sup>(١)</sup>. حيث تتضح أهمية توفير المعلومات والمعارف للمؤسسات التعليمية وذلك بالحصول على المعلومات والمعارف اللازمة والتي تعد مورد استراتيجي مهم يساعد المدارس على صنع واتخاذ القرارات بأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار وتحقيق التميز لمدارس التعليم الثانوي<sup>(٢)</sup>.

وتأتى التجربة اليابانية من خلال إنشاء مراكز لتنمية المواهب الطلابية وتركز على المتعلمين الذي سيلعبون دوراً رائداً في تشكيل المستقبل، وتطوير نظام تحليل المعلومات القائم على إنترنت الأشياء، واستخدام تقنيات جديدة لجمع البيانات وتحليلها بشأن الخصائص البيئية المختلفة<sup>(٣)</sup>.

(٢) **توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** من أهم دعائم توفير المعلومات والمعارف، حيث تقدم تسهيلات علمية وفنية حول المعلومات والمعارف المقدمة للقيادات المدرسية، وبما يمكنهم من استخدام ما يناسبهم بالشكل والصيغة التي يحتاجونها من الخدمات والبرامج الثقافية

(1) Voinescu, R. & Moisoiu, C. : Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches, Towards A More Competitive EU. Procedia Economics and Finance, 2015, 22, 512-521, 517.

(2) Kuncoro, W.& Suriani, W. : Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving , Asia Pacific Management Review, 2018, 23(3), 186- 193, 189.

(3) CASEER : Center for Advanced School Education and Evidence-based Research (CASEER) (2019), 5. <https://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/en/link/>.

والعلمية، فضلاً عن البرامج التعليمية التدريبية الخاصة والتي تلبي احتياجاتهم واهتماماتهم ومجالات عملهم<sup>(١)</sup>.

وبسبب التقدم التكنولوجي والمعرفي، صار لمدارس التعليم الثانوي فرصة للحصول على قدر هائل من المعلومات والمعارف التي تساعد القيادات في التعامل مع المواقف والفرص والتحديات التي تقف في طريقها، حيث لم يعد ما تملكه المؤسسات من معرفة بقادر على الوفاء بمجمل المتغيرات المختلفة على صعيد المؤسسة الداخلي، وعلى صعيد التقدم البيئي<sup>(٢)</sup>.

(٣) **تنمية اليقظة الاستراتيجية:** من خلال متابعة المستجدات التنظيمية والتكنولوجية المرتبط بنشاط المدرسة ومراقبة المدارس لمحيطها واستخدام المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي في اتخاذ قرارات صائبة، ويجب على القيادات البحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تمكن العاملين من تحقيق التعلم والعدالة وتلبية الاحتياجات التعليمية وتحمل المسؤولية<sup>(٣)</sup>.

وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد آليات التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج باستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وتعزيز وتطوير كافة العمليات التنظيمية<sup>(٤)</sup>.

وتمكن اليقظة الاستراتيجية مديري مدارس التعليم الثانوي من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام المستحدثات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تستطيع المدارس التفوق على منافسيها بمزايا تنافسية جديدة وتتفادى بذلك المشكلات الواقعية والمستقبلية التي تنجا عن استخدام آليات تقليدية لا تسير العصر<sup>(٥)</sup>.

(٤) **داعمة الإبداع التنظيمي:** أصبح الإبداع التنظيمي أكثر أهمية وخاصة في ظل البيئة التنافسية الجديدة، كما يعد الفارق الرئيس بين المؤسسات التقليدية وغير التقليدية، ويتطلب توفر قيادة تستطيع التعامل مع المعلومات واستخدامها في الوقت المناسب، وسرعة ودقة في أداء المهام بصورة تحقق قيمة مضافة<sup>(٦)</sup>.

حيث يشجع الإبداع التنظيمي القادة على تحقيق التفويض الإداري للمعلمين والمنافسة وقبول التحديات والتميز عن الآخرين، والتغلب على التحديات الشخصية التي تكبح قدرة القادة في

- 
- (١) شعبان أحمد هلال: "القيادة الجديدة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري"، مرجع سابق، ١٢.
- (2) Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. : The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 2015, 9 (10), 3469-3475, 3470.
- (3) Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P.: "Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship", Journal of Business Research, 2014, Vol. 67, pp. 200-210.
- (4) Semedo, D., Coelho, M., & Ribeiro, P.: "Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness". International Journal of Organizational Analysis, 2017, 25(3), 395-412.
- (5) Weiss, M., Razinkas, S., Backmann, J., & Hoegl, M.: Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. The Leadership Quarterly, 2018, 29 (2), 309-321, 317-318.

(٦) حسين محمود حريم: إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ٣٠٧.

التعبير عن مكنوناتهم الإبداعية، ويمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات الصعبة من التغييرات الحالية أو المستقبلية، كما يساعدها على تقديم خدماتها بصورة أفضل مما يضيف لها ميزة تنافسية<sup>(١)</sup>.

ومن هنا يتضح أن عمليات دعم الإبداع تتطلب ضرورة توفر مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية والإدارية بالمدارس، وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق عديدة غير مألوفة.

#### ٥) داعمة للذكاء التنظيمي:

من خلال مجموعة متكاملة من القدرات الفردية والتنظيمية التي تتلاحم معاً لبناء منظومة مؤسسية متكاملة مبنية على تراكم الذكاء والمعرفة والمهارة والتفاعل معاً لاستثمار هذه القدرات للتكيف المستمر، ومواجهة التحديات الجديدة وحل المشكلات التنظيمية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الاستدامة والبقاء<sup>(٢)</sup>.

حيث يتطلب الذكاء التنظيمي هيكل تنظيمي مرن يراعي التغييرات المتعددة في البيئة الداخلية والتحديات البيئية من أجل التكيف معها، واستثمار أفضل الفرص في توليد قيمة مضافة عالية الأداء وقادرة على التطور والتجديد والسيطرة على التغييرات في بيئة عملها، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية بكفاءة وفعالية<sup>(٣)</sup>.

ويتضح دور الذكاء التنظيمي في تحقيق التفويض الإداري وتعزيز القدرة التنافسية وثقافة التعلم من خلال اكتساب المعارف الجديدة مما ينعكس بشكل مباشر على التعلم التنظيمي كنتيجة مباشرة للتكيف مع المتغيرات التي طرأت على بيئة العمل، وبذلك يؤدي الذكاء التنظيمي إلى إيجاد فرص لتحقيق التفويض الإداري والميزة التنافسية المستدامة ويجعل المؤسسة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثير فروع المعرفة المختلفة<sup>(٤)</sup>.

ومما سبق تتضح أهمية الذكاء التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي من خلال قدرته على زيادة الإبداع والعمل الفعال، وتوفير قيمة مضافة وفهم المستجدات البيئية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يعطي المدارس ميزات تنافسية عالية الكفاءة ويسهل من تحقيق التفويض الإداري من مدير المدرسة للمعلم.

#### ثالثاً: أهداف القيادة الوائقة:

تعمل القيادة الوائقة على تنفيذ سلسلة من الأهداف المهمة من خلال نظام مفتوح يحسن استثمار وتدبير الفرص مما يؤدي إلى ابتكارات جديدة، كما تجعل مدارس التعليم الثانوي أكثر

(١) عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان: دار المعنز للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ٢٠-١٩.

(٢) أحلام إبراهيم ولي، زينب عبد الله أحمد: "دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعزيز الذكاء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، ٢٠١٩، ٢٣(٥)، ٢١٥-٢٤١، ٢٢٥.

(3) Hadadnia, S., & Shahidi, N.: "The Relation between Knowledge Management with Social Capital and Organizational Intelligence of Employees in Islamic Azad University". International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2015, 9 (10), 1735-1743, 1736.

(٤) إيناس محمد العباسي، منى محمد السندوني، عبده أبو الريش قرواش: "العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٠، ٦(١٠)، ٢٥٧-٣٠٣، ٢٥٩.

استجابة للتغيرات المتسارعة والتحديات المتلاحقة، ويمكن رصد أهداف القيادة الواثقة بمدارس التعليم الثانوي فيما يلي:

- تحقيق أفضل أداء ممكن باستخدام الموارد المتاحة، والتخلص من الهدر المادي والمعنوي، وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال تحقيق ميزات تنافسية وتحقيق التفويض الإداري<sup>(1)</sup>.
- تزويد المستفيدين بالمعلومات، حيث يحتاج العاملون بصفة مستمرة إلى معلومات حول تحصيل الطلاب وإنجازاتهم ومشكلاتهم
- 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
- الوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتختص بتحصيل الطلاب مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت
- تطوير المؤسسات التعليمية بطريقة منهجية لتحقيق آثار ايجابية للعملية التعليمية بالمدارس
- تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية، وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة<sup>(2)</sup>.
- تحسين العمليات التنظيمية والتعليمية التي تخدم العاملين وتمكينهم من المعلومات والمعارف التي يحتاجونها<sup>(3)</sup>.
- تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية مثل: قيم المشاركة والشعور بالمسئولية والتعاون والمبادرة والالتقان والعمل على المراقبة المستمرة بالصورة التي تحقق التواصل والتفاعل المستمر بين العاملين<sup>(4)</sup>.
- 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<sup>(5)</sup>.

#### **رابعاً: أبعاد القيادة الواثقة:**

تنوعت أبعاد القيادة الواثقة، والتي تتكون من ستة أبعاد، تتمثل في الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة<sup>(6)</sup>، بينما نجد رأي

(1) Towsen, T., Stander, W., & Van der Vaart, L.: The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa, 2020, 11,1-13, 4.

(2) شعبان أحمد هلل: مرجع سابق، ١٠.

(3) Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. : "Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress". Indian Journal of Science and Technology, 2018, 11(5),1-13, 4.

(4) Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K.: Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. Hum. Resour. Manag. Rev. 2018, 28, 304-318, 307.

(5) Oh, J., Cho, D., & Lim, H. : Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. Leadersh. Organ. Dev. J. 2018, 39, 276-290, 279.

(6) Rego, A., Vito'ria, et al : "Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? The Leadership Quarterly, 2013, 24(1), p65.

آخر ذهب إلى أنه يمكن الاستغناء عن بعد القيم الأخلاقية واستبداله ببعد السلوك الجدير بالثقة، على أن تكون أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أربعة أبعاد فقط هي الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، السلوك الجدير بالثقة<sup>(1)</sup>، بينما ذهبت دراسة أخرى إلى أربعة أبعاد فقط للقيادة الوثيقة وقد كانت بمثابة نقطة الانطلاقة التي اعتمد عليها الباحثون فيما بعد وهي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، كما حددت أبعاد القيادة الوثيقة بسبعة أبعاد حيث إنها أضافت ثلاثة أبعاد جديدة عن سابقتها لتكون الأبعاد هي: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، الوفاء، المساندة، التمكين<sup>(2)</sup>، وبناء على ما سبق فقد استقر الباحث على خمسة أبعاد للقيادة الوثيقة متمثلة في: (الوعي الذاتي، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجدير بالثقة)<sup>(3)</sup>.

من خلال استقراء البحوث والأدبيات التي تناولت مدخل القيادة الوثيقة لدعم التفويض الإداري، يمكن استنباط مجموعة من الأبعاد التي تستند إليها وتتمثل في: ( الوعي الذاتي - شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن - السلوك الجدير بالثقة - صناعة الوعي- المنظور الأخلاقي الداخلي)، وهذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها البعض، ولكنها مترابطة ومتفاعلة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### ١- الوعي الذاتي:

يعني بأن يكون للقائد رؤية واضحة بحيث يكون قادر على أن يؤثر في الآخرين وعنده استعداد لتحمل المخاطر واقتراح أفكار جديدة<sup>(4)</sup>، كما يشير الوعي الذاتي إلى قدرة القائد على فهم نفسه وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم عنه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها، ويحدث الوعي الذاتي عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه<sup>(5)</sup>.  
فصناعة الوعي تعني التيقظ المستمر والوقوف على معرفة كنه الأمور وسبر أغوارها وعدم الانخداع بظواهرها، وحس وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى التي تأخذ في اعتباراتها المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التي يعيش فيها الفرد، مع حسن توظيف الإمكانيات المادية والطاقات المعنوية دون هدر أو تضييع، للوصول بها إلى أقصى

- (1) Gorgin, T,: An Investigation Of Burnout And its Relationship With Individual And Organizational Characteristics In Tax Offices and Custom Organization Of Iran, International Conference on Education and Management Technology IPCSIT, 2011, vol.13 ,P12.
- (2) Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O.: The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2013, 99, 673-681.
- (3) Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. : "Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting)". International Journal of Organizational Leadership, 2017, 6(4), 491-504
- (4) Joann, L, et al : " How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity", J Bus Ethics , 2017, p56.
- (5) Diddams, M. & Chang, G. C.: Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership, The Leadership Quarterly, 2012, Vol.23, pp. 593-603.

درجات الحيوية والفاعلية، كما تعد صناعة الوعي عملية تعزيز ثقة القائد بنفسه من جهة، والعاملين من خلال تعامله مع الآخرين من خلال تحليل وإدراك القائد لنقاط القوة والضعف لديه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين لمعرفة الصورة الذهنية المتكونة لديهم عنه، ومدى تأثير هذه الصورة عليهم وفهم المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والعاملين، كما تعمل كموجهات للممارسات المادية والمعنوية حيث تتمتع بقوة وتأثير على أعضاء المجتمع المدرسي<sup>(١)</sup>.

كما أن صناعة الوعي تعمل على تحسين المناخ الأخلاقي في العمل من خلال توفير الأمن النفسي الإيجابي، والاندماج في البيئة التعليمية بصورة فاعلة والتواصل المستمر مع أعضاء المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى أن صناعة الوعي تعكس رؤية واضحة لتحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعمل كعدسة تتيح للقيادة إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات بصورة تشاركية<sup>(٢)</sup>.

## ٢- القيم الأخلاقية (المنظور الأخلاقي الداخلي – المراجعة الأخلاقية):

تعني النزاهة السلوكية والاتساق بين القيم والإجراءات واسترشاد القائد بالقيم والمعايير الأخلاقية دون الاستجابة لأي ضغوط خارجية، فهي تعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد، حيث تمثل السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات<sup>(٣)</sup>.

تعد المراجعة الأخلاقية هي الأساس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، كما أنها البوصلة التي تشير إلى الوجهة الصحيحة التي إذا طبقت بصورة مستمرة تصبح سلوكيات راسخة للأفراد والمؤسسات وتؤدي إلى إحداث تحولات إصلاحية مستمرة، وذلك من خلال التزام وحرص القائد على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع العاملين معه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، كما تركز المراجعة الأخلاقية على الالتزام الفردي والجماعي والتنظيمي في ضوء المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد والمؤسسة، وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات<sup>(٤)</sup>.

(١) مرهف حسين أسد: "صناعة الوعي"، مجلة الوعي الإسلامي: ونارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٢٠١٨، ٥٥ (٦٣٥)، ١٦-١٨، ١٦.

(2) Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. : "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". Journal of business research, 2012, 65 (3), 429-437, 433.

(3) Williams, E., Pillai, R. Deptula, B., & Lowe, K.: The effects of Crisis, Cynicism about Change, and Value Congruence on Perceptions of Authentic Leadership and Attributed Charisma in the 2008 Presidential Election, The Leadership Quarterly, 2012, Vol. 23, pp. 324- 341.

(4) Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. : "Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress". Op cit, 7.

- وتعمل المراجعة الأخلاقية من خلال السلوكيات التنظيمية الآتية<sup>(١)</sup>:
- العدالة والمساواة: فالقائد العادل والجدير بالثقة والصدق هو الذي يعامل الآخرين باحترام، ولا يفرق بينهم، ويتخذ قرارات عادلة.
  - المشاركة في السلطة واتخاذ القرار: حيث يعطي القائد العاملين دورًا في مشاركة القرار والسلطة، والاستماع إلى مدخلاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.
  - وضوح الدور والعمل بوضوح: وتوضيح التوقعات، والتواصل بشكل علني من أجل السماح للمعلمين والعاملين بفهم ما هو متوقع منهم.
- والمستقريء للعلاقة بين السلوكيات السابقة يجد أنها سلوكيات مترابطة، ولا يُمكن فصل بعضها عن بعض، فالاهتمام يجب أن ينصب على جميع السلوكيات بصورة مستمرة، فالمراجعة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والأداء التنظيمي للعاملين، وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أخلاقي<sup>(٢)</sup>، بالإضافة إلى الالتزام التنظيمي المستمر للعاملين، وتحقيق الولاء والثقة والعدالة وتوفير المناخ الإيجابي الذي يتيح توفير فرص للعمل الإبداعي بالمؤسسة<sup>(٣)</sup>.
- وللقيادة الأخلاقية مجموعة من المبادئ اللازمة للقيادات المدرسية، ومن أهمها: تغليب مصلحة العمل والطلاب على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ودعم المعلمين وتطويرهم مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل، والحفاظ على أسرار المهنة والعمل الوظيفي<sup>(٤)</sup>.
- ومن الجدير بالذكر أن التزام القائد بالمراجعة الأخلاقية يعمل على التخلص من الممارسات غير العادلة، وتوفير فرص متكافئة للعاملين وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم وانخفاض حدة القلق والتوتر، الأمر الذي يؤدي إلى قدرة مدارس التعليم العام على التعامل مع الصراعات الهدامة، واختيار الأسلوب المناسب لقيادة الصراع في حال حدوثه وارتفاع مستوى الرضا عن العمل، وزيادة القدرة على الإنتاج والإبداع في العمل.

### ٣- شفافية العلاقات:

تعني إتباع مستوى عالي من الوضوح والصراحة مع النفس والآخرين وتجنب التعبيرات العاطفية غير اللائقة والإفصاح عن المعلومات لتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشير شفافية العلاقات إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من

(1) Kaffashpoor, A & Sadeghian, S. : The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction a case study of private hospitals in Mashhad. Kaffashpoor and Sadeghian BMC Nursing. 2020, 19 (111), 1-8.

(2) Assaed .A., Azlan .M.& Muhammad A., : " Impact of Ethical leadership on organization performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Banting sector of Pakistan", International Journal of Management sciences & Business research, 2016, 5(6) , 25-37, 32.

(3) Seita A , &Mona. D. : "The Relation between Ethical leadership and teachers continuance organizational commitment", Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM), 2019, 12(1), 2279 – 2294, 2289.

(٤) سليمان عبد الله الشتوي، عبد الرحمن محمد الحبيب: "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٢٠١٧، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤، ١٢٣.

خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، حيث تمثل العملية التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة مع المرؤوسين لتنمية الثقة والالتزام<sup>(١)</sup>. كما توجد علاقة تبادلية بين تطبيق القيادة الواثقة وشفافية العلاقات، فالمدرسة التي يكون لديها التزام بمتابعة مدى تقدمها وتضع نظاماً واضحاً للمكافآت والجزاءات تستطيع توفير فرص التنمية المهنية للعاملين بها، وتقديم معايير الأداء إلى المؤسسة مع توفير الاستقلالية الكاملة لها بما يساعدها على الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع المحيط<sup>(٢)</sup>. ومن أهم متطلبات شفافية العلاقات دعم تقنية المعلومات وحرية الحصول على المعارف المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى المدارس ضرورة الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي يتضمن احترام خصوصيتها وخصوصية العاملين عند الإفصاح عن المعلومات، وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم، بالإضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم، والعمل الجاد على تحقيق احتياجاتهم واحتياجات المجتمع بشكل متميز<sup>(٣)</sup>.

#### ٤- السلوك الجدير بالثقة:

يعني أن يلتزم القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات والتمثلة في الفاعلية الأخلاقية، المرونة الأخلاقية، الشجاعة الأخلاقية، ويشير السلوك الجدير بالثقة إلى التزام القائد بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات والتمثلة في (الفاعلية الأخلاقية، المرونة الأخلاقية، الشجاعة الأخلاقية)<sup>(٤)</sup>.

#### خامساً: القيادة الواثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي:

يعرف السلوك الإبداعي بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات وخدمات تتصف بالثورة والحدائق لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٥)</sup>، وأن السلوك الإبداعي يتمثل في توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، وإيجاد الحلول للمشكلة القائمة بشكل جديد وفريد<sup>(٦)</sup>.

والسلوك الإبداعي هو كيفية التفكير بعيد عن السياقات التقليدية مع استحضار كل إشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة

(1) Bird, J. J. & Wang, C.: "Authentic Leadership Budget Building: Superintendents Reveal Origins, Strategies, and Connections", Academy of Educational Leadership Journal, 2010, Vol. 15, No. 3, pp.143-159.

(2) Weiss, M., Razinkas, S., Backmann, J., & Hoegl, M.: Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. op cit, 313.

(٣) شعبان أحمد هلال: مرجع سابق، ١٩.

(4) Tuttle, M. D.: True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership, Ph. D. Dissertation (University of South Florida), 2009.

(٥) منى دحام الزبيدي، صفا عبد الجبار مهدي: "انعكاسات رأس مال النفس الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان"، مجلة الدنانير، ٢٠١٨، ع ١٢، ٣٢١-٣٥٢.

(6) Zubair, A., & Kamal, A. : Op cit, 39.

المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها<sup>(1)</sup>، والسلوك الإبداعي يتمثل في أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب وأهداف، أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة تحسن من أداء المؤسسة، فالهدف من السلوك الإبداعي ليس فقط إنتاج عدد كبير من الأفكار ولكن في حل المشكلات وتقديم منتجات وخدمات جديدة واستغلال الفرص وزيادة الفعالية التنظيمية<sup>(2)</sup>.

وعليه فإن السلوك الإبداعي يتمثل في قدرة العاملين على إحداث تغييرات متعمدة بغرض تحسين أداء المؤسسة عن طريق إدخال أفكار جديدة وتنفيذها، من خلال أنماط معينة لسلوك العاملين في مكان العمل، مثل تقبل النقد ووجهات النظر المختلفة، ورفض ما هو خاطئ من تعليمات وإجراءات، وطرح الأفكار الجديدة دون تردد خوفاً من فشلها، ومحاولة إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل، وتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، واقتراح حلول ابتكارية للمشكلات، وتطوير خطط وبرامج زمنية ملائمة لتنفيذ الأفكار<sup>(3)</sup>.

ومن ناحية أخرى، فإن طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الواثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة طبيعة خاصة، حيث أن ممارسة القيادة الواثقة تدعم وتشجع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة من خلال إثارة العواطف الايجابية لديهم<sup>(4)</sup>، وأن ممارسة القيادة الواثقة تؤثر بشكل اكبر من القيادة التحويلية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين وتدعم وتشجع الإبداع لديهم من خلال التعرف على آمالهم وارتباط العاملين بوظائفهم وتمكينهم النفسي ورفاهية العاملين والتفويض لهم ببعض المهام<sup>(5)</sup>، بالإضافة إلى تنمية الإبداع الجماعي من خلال خلق مناخ ايجابي لفريق العمل في المؤسسات<sup>(6)</sup>.

#### **سادساً: القيادة الواثقة وتنمية رأس المال النفسي:**

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، حيث شهد التاريخ على مر العصور أمماً قد تقدمت بفضل قاداتها العظام، وأن مؤسسات قد تطورت بفضل قادة قد تركوا بصمات واضحة عليها، كما شهد أيضاً مؤسسات وأمماً قد تدهورت واندثرت بسبب من سموا أنفسهم قادة وليس بقيادة<sup>(7)</sup>.

وفي ظل التحديات المعاصرة والقيادة غير الأخلاقية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، والتي أدت إلى العديد من الإخفاقات الإدارية والأزمات، وتزايد

(1) Zhou, J., & George, J. M. : "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice". Academy of Management Journal, 2021, 44 (4), 682-696.

(2) Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P.:op cit.

(3) Sameer, Y. M. : Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference?. Journal of Economics & Management, 2018, 32, 75-101.

(4) Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. :: op cit, 1267-1278.

(5) Tveiterås, H. : How do Authentic Leaders facilitate Innovation? The roles of Psychological Capital, Work Engagement and Creativity (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet), 2017.

(6) Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. : The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. مرجع سابق, 673-681.

(7) عبد الحكيم احمد نجم، صالح محمد شحاتة، محمود عبد العزيز أحمد: "العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ، بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٠١٦، مجلد (٤)، العدد (٢)، ١١٥-٢٤٩، ١١٨.

التحديات المجتمعية والخسائر الناجمة عن الانهيارات الأخلاقية في المؤسسات، والتي تقضي جميعها بضرورة تطبيق القيادة الايجابية التي تتسم بالنزاهة والصدق والأخلاق والشعور بالمسؤولية، لمعالجة سلسلة الانهيارات الأخلاقية، سواء في المؤسسات العامة والخاصة، حيث يعتقد الباحثين أن القيادة الواثقة هي الحل الأمثل لازمة القيادة المعاصرة في المؤسسات<sup>(1)</sup>.

كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في أداؤها من أجل أن تحافظ على موقعها التنافسي في ضوء اتباع استراتيجيات مدروسة تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال اليوم، إذ يختلف نوع الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها وفقاً لتخصص المؤسسة وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها<sup>(2)</sup>.

لذا فإن القيادة الواثقة تعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات، وعليه تكون المؤسسات التي تمتلك قيادة واثقة، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة في ظل الانهيار التنظيمي، فالمؤسسة التي تمتلك مرؤوسين ناجحين وموهوبين قادرة على الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات تفوق احتياجات عملائها ومن ثم تماسكها تنظيمياً<sup>(3)</sup>.

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها على توافر قيادة قادرة على تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة مدخلات العملية التعليمية، والتعامل مع التحديات المتجددة التي تواجهها في ضوء عصر الثقافة الرقمية، ومن العوامل التي تساعد على نجاح القيادات ضرورة إيجاد المداخل المناسبة التي من خلالها يمكن تحقيق ثقافة التنافسية والتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على تحقيق مستويات عالية من التفوق التقني والتربوي والأكاديمي<sup>(4)</sup>.

وتعد القيادة الواثقة من أهم مداخل دعم التفويض الإداري بالمؤسسات التعليمية حيث يمكنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين بيئة العمل ومواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات والاستعداد للمستقبل ومحاولة السيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم<sup>(5)</sup>.

إن طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الواثقة وتنمية رأس المال النفسي في المؤسسة طبيعة خاصة، حيث أن ممارسة القيادة الواثقة لرأس المال النفسي وتحسين المناخ النفسي للعاملين وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين وتفويض بعض السلطات لهم، مما يزيد

(1) Ling, Q., Liu, F., & Wu, X.: Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2017, 58(1), 53-68.

(2) غانم حاشوش الخالدي: "القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من لانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، ٢٠٢٠، مج ١١، ع ٢، ج ١، ٨٩-١١٠، ٩٠.

(3) Osborne, E. & Taylor, D.M. : The Role of cultural identity clarity for self-concept clarity, self-esteem, and subjective wellbeing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2010, 36(7), P885.

(4) شعبان أحمد هلال: "القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري"، مرجع سابق، ١.

(5) Semedo, D., Coelho, M., & Ribeiro, P.: "Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness". مرجع سابق، 395-412.

من مستوى رضاهم الوظيفي وعدم الأمان الوظيفي والنية لترك العمل، ويخفض من مستوى ضغوط العمل، مما يزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم<sup>(1)</sup>.

#### دور القيادة الواثقة في إدارة العملية التعليمية:

القيادة الواثقة تعزز شعور العاملين بالتمكين والدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والأمان والتفويض الإداري، كما تساهم القيادة الواثقة في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تعزز الارتباط الوظيفي والالتزام العاطفي والتفويض الإداري وزيادة التماسك الوظيفي والاجتماعي، وزيادة رغبة العاملين في التمكين، وتحسين جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين<sup>(2)</sup>.

كما تؤثر القيادة الواثقة على سلوك الدور الإضافي، حيث تشجع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعبير الجيد، وتنمية الثقة في قدراتهم ومدتهم بالموارد والمعلومات وتسهيل انجاز الأعمال، وتوفير الاستقلالية في العمل، ولها تأثير إيجابي في تحفيز العاملين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(3)</sup>.

ويمكن تفسير العلاقة بين سلوكيات القيادة الواثقة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، وقواعد المعاملة بالمثل، حيث تفترض هذه النظرية أن مواقف وسلوكيات الأفراد الإيجابية (كسلوك المواطنة التنظيمية) يمكن أن تظهر عندما يشعر الفرد بمشاعر إيجابية تجاه المؤسسة التعليمية، فسلوكيات القائد المفوض تخلق شعوراً إيجابياً وحافزاً قوياً بين العاملين يدفعهم للاستجابة للمطالب التنظيمية، ويجعلهم أكثر استعداداً للانتقال من إطار الوصف الوظيفي إلى المشاركة في سلوكيات الدور الإضافي، وبعبارة أخرى، تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب العاملين شكلاً من أشكال الوفاء بالتزامات ضمنية نحو المؤسسة التعليمية والإدارة مقابل السلوكيات الإضافية التي يظهرها القائد نحو المرؤوسين، كالممارسات الداعمة لتمكينهم في العمل<sup>(4)</sup>.

كما أن تعزيز القائد لمعنى ومغزى أعمال مرؤوسه، ومدتهم بالموارد والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم من شأنه أن يشعرهم بأهمية أدوارهم، وأن مساهماتهم يتم تقديرها، وأن أعمالهم مثيرة للتحدي، وهو ما يؤدي إلى الإحساس بالرضا والرغبة في تقديم النصائح والمقترحات المفيدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويحفزهم على استخدام أساليب مبتكرة في التعامل مع المشكلات وطرق حلها<sup>(5)</sup>.

(1) Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. : "Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital". Journal of Industrial Engineering and Management, 2016, 9(1), 129-151.

(2) Chang, Yu. H., Tung, H. L., & c. T.: Empowering Leadership on team performance: under the influences of knowledge sharing and team cohesion, Business and information (Bali, July 7-9), 2013, 489-506.

(3) شعبان أحمد عبد العليم: "تأثير الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا عن القائد وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٢٠١٧، ٣٧(٢)، ١٣٧-١٨٤، ١٥٣.

(4) Jha, S.: "Transformation Leadership and psychological empowerment determinants of organization citizenship behavior", South Asian Journal of Global Business Research, 2014, 3.1. 18-35.

(5) Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L.: "Cross- Level influence of empowering Leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double – edged sword", Journal of management, 2017, 43(4), 1076-1102.

وتمثل دور القيادة الوثقة في إدارة العملية التعليمية من خلال:

- (١) تشجيع القائد للمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية.
- (٢) يساعدهم على التحرر من القيود البيروقراطية الوظيفية والتنظيمية، ويسمح لهم بقدر مناسب من المرونة لاتخاذ القرارات الفورية التي تلبي احتياجات العملاء، وهو ما يعزز المواقف المتعلقة بالعمل، ويشجع العاملين على المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(١)</sup>.
- (٣) القيادة بتنمية قدرات مرؤوسيه وتقديره للأداء المرتفع، بالإضافة إلى إتاحة فرص التدريب والتعلم والعمل على رفع كفاءتهم الذاتية وثقتهم في قدراتهم على أداء المهام المتصلة بالعمل.
- (٤) تعزيز ثقتهم في القائد، والشعور بمزيد من الرضا عن الإدارة، والرغبة في المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى، فإن سلوك القائد المفوض في تسهيل انجاز الأعمال يترتب عليه قضاء المعلمين لوقت أقل في انجاز مهامهم الرسمية، وتوفير مزيد من الوقت والجهد للقيام بمهام الدور الإضافي، وهو ما يساعد الأفراد الأكثر ثقة على تجاوز متطلبات العمل الخاصة بهم إلى مساعدة الآخرين في أداء مهامهم<sup>(٢)</sup>.
- (٥) مشاركة المعلمين في المعلومات الهامة، وإجراء الاتصالات المفتوحة والانطباعات والمشاعر المشتركة، والعمل على انخراط المعلمين في عملية صنع القرارات<sup>(٣)</sup>.

**المحور الثاني: تصور مقترح لتفعيل دور مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ممارسة القيادة الوثقة.**

**أولاً: مصادر بناء التصور المقترح.**

- (١) الدراسات البحثية السابقة، بالبحث في الدراسات التي أجريت سابقاً في الكويت حول القيادة المدرسية، وكفاءة مديري المدارس، والتحديات التي تواجههم
- (٢) الدراسات الدولية: بالأطلاع على الدراسات العالمية التي تناولت موضوعات مشابهة، واستخلاص أفضل الممارسات العالمية في مجال القيادة المدرسية.
- (٣) السياسات التربوية الكويتية، بالأطلاع على القوانين واللوائح ودراسة القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري في المدارس، وتحديد الثغرات التي قد تعيق ممارسة القيادة الوثقة.
- (٤) الخطط الاستراتيجية بتحليل الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية، وتحديد الأهداف المتعلقة بتطوير القيادة المدرسية.
- (٥) آراء المديرين والمعلمين بالمدارس بإجراء مقابلات مع مديري المدارس للتعرف على احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها، وآرائهم حول كيفية تطوير أدائهم القيادي.
- (٦) تحديد الفجوات: تحديد الفجوات التدريبية التي تحتاج إلى تغطية.

- (1) Namasivayam, K., Guchait, P.: "The influence of leader empowering behaviors and employee Psychological empowerment on customer satisfaction", international Journal of contemporary Hospitality management, 2014, 26(1), 69-84.
- (2) Malik, S. Z., Saleem, M. & Naeem, R.: "Effect of Leadership styles on organizational citizenship behavior in employees of telecom sector in Pakistan", Pakistan Economic and Social Review, 2016, 54(2), 385-108.
- (3) Khuong, M. N., & Dung, T. T.: "The effect of ethical Leadership and organizational justice on employee engagement – the mediating role of employee trust", international Journal of Trade, Economics and Finance, 2015, 6(4), 235-240.

٧) قراءة الكتب والمقالات التي تناولت موضوعات القيادة التربوية، وأنواع القيادة المختلفة، ومهارات القائد الفعال.

٨) نتائج الدراسة الميدانية لتجربة البحث.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح لتفعيل دور مديري مدارس المرحلة الثانوية في الكويت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة والتي تساهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير المؤسسة المدرسية من خلال ممارسة القيادة الواثقة وهذه الأهداف على النحو التالي:

- ١) تعزيز دور القيادة المدرسية وتمكين مديري المدارس من ممارسة دور قيادي فعال وواثق، حيث يعتبر المدير هو المحرك الرئيسي للتغيير والتطوير في المدرسة.
- ٢) تحسين أداء المدارس على كافة المستويات، من خلال توفير الدعم اللازم لمديري المدارس وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣) رفع مستوى الجودة التعليمية وتحقيق جودة تعليمية عالية من خلال توفير بيئة مدرسية محفزة للتعلم، وتطوير المناهج والبرامج التعليمية، وتحسين نتائج الطلاب.
- ٤) تطوير الكفاءات والمهارات القيادية لدى مديري المدارس، بما في ذلك مهارات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، والإدارة الاستراتيجية.
- ٥) زيادة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس والمعلمين والطلاب، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتقدير الجهود المبذولة.
- ٦) بناء مجتمع مدرسي متماسك يعتمد على التعاون والشراكة بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
- ٧) تحقيق أهداف رؤية الكويت ٢٠٣٥، والتي تهدف إلى بناء دولة متقدمة ومتطورة في جميع المجالات.

٨) تمكين مديري المدارس من لعب دور محوري في تطوير التعليم في الكويت وتحقيق جودة تعليمية عالية تلبي احتياجات الطلاب والمجتمع.

ثالثًا: متطلبات تحقيق التصور المقترح.

١) متطلبات تحقيق الوعي الذاتي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة.

- الوعي الذاتي الشامل، وفهم نقاط القوة والضعف ويجب على المدير أن يكون على دراية كاملة بإمكاناته ومحدودياته الشخصية والمهنية.
- التأمل المستمر ويخصص المدير وقتًا للتأمل في سلوكه وأفعاله، وتحليلها بشكل نقدي، وأن يكون ملتزمًا بالنمو الشخصي والمهني المستمر.
- الفهم العميق للتأثير وتأثير السلوك على الآخرين يجب أن يكون المدير مدركًا لكيفية تأثير تصرفاته وقراراته على المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والبيئة المدرسية بشكل عام.
- يسعى المدير جاهدًا لتجنب أي سلوكيات قد تؤثر سلبيًا على المدرسة أو مجتمعها.
- تحديد الرؤية والأهداف، وتكون لدى رؤية واضحة لأهداف المدرسة، وأن يعمل على تحقيقها بفاعلية، والعمل على التقييم المستمر ويقارن باستمرار أفعاله وسلوكه مع الرؤية والأهداف التي وضعها للمدرسة.
- بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مع جميع أفراد المجتمع المدرسي، التعاون: يجب أن يشجع المدير على التعاون والعمل الجماعي بين جميع العاملين في المدرسة.

## ٢) متطلبات تحقيق التفاؤل والمرونة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة.

- المتطلبات الشخصية والنفسية، امتلاك مدير المدرسة القدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات عند مواجهة المواقف الضاغطة، وتنمية التفكير الإيجابي والنظرة التفاؤلية في التعامل مع الأزمات المدرسية تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.
- المتطلبات المهنية في القيادة، تطوير المهارات القيادية في إدارة التغيير والتكيف مع المستجدات التربوية اكتساب المرونة في تعديل وتطوير الخطط والاستراتيجيات المدرسية تنمية القدرة على تحليل المشكلات واستكشاف الفرص الكامنة فيها.
- تنمية قدرة مدير المدرسة على التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجه المدرسة بثقة وإصرار، وان يحافظ على هدوئه وتفاؤله في مواجهة الضغوط والأزمات، والتكيف مع التغييرات في السياسات التعليمية والظروف المدرسية، والعمل على تعديل الخطط والاستراتيجيات بسهولة عند الحاجة، والتعامل بمرونة مع الاختلافات في وجهات النظر داخل المجتمع المدرسي.

## ٣) متطلبات تحقيق المنظور الأخلاقي الداخلي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة.

- النزاهة والصدق، ويكون نموذجًا يحتذى به في النزاهة والصدق، وأن يحرص على اتساق أقواله وأفعاله في كافة المواقف، خاصة تلك المتعلقة بالقيم الأخلاقية.
- القدرة على اتخاذ القرارات ويكون شجاعًا في اتخاذ القرارات الصعبة التي تتطلب التضحية بالمصلحة الشخصية لصالح المصلحة العامة، وأن يكون مستعدًا لمواجهة التحديات الأخلاقية بكل حزم.
- تحمل مسؤولية قراراته وأفعاله، وأن يكون مستعدًا للمساءلة عنها، حتى وإن كانت هذه القرارات تتعارض مع مصالح قوية أو تتسبب في ضغوط خارجية.
- العمل على احترام وجهات نظر الآخرين، مهما اختلفت عن وجهة نظره، وأن يخلق بيئة تعزز الحوار المفتوح حول القضايا الأخلاقية، وأن يشجع على التسامح والتعايش السلمي بين الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة.
- وضع مصلحة المدرسة والمجتمع المدرسي على رأس أولوياته، وأن يتخذ القرارات التي تعود بالفائدة على الجميع، مع مراعاة تأثير هذه القرارات على جميع الأطراف المعنية.
- يجب على مدير المدرسة أن يسعى جاهداً لبناء ثقافة مدرسية قوية تقوم على القيم الأخلاقية، وأن يشجع على ممارسة السلوكيات الأخلاقية في جميع جوانب الحياة المدرسية.

## ٤) متطلبات تحقيق المعالجة المتوازنة للمعلومات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة.

- تطبيق التحليل المنهجي للبيانات، وإنشاء نظام متكامل لجمع البيانات المدرسية (نتائج الطلاب، معدلات الحضور، أداء المعلمين) استخدام البرامج الإحصائية والتقنية لتحليل البيانات وعرضها بشكل مرئي واضح عقد اجتماعات دورية لمناقشة نتائج التحليل مع فريق القيادة المدرسية
- تعزيز عملية اتخاذ القرار، وتطبيق نموذج منهجي لحل المشكلات (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البدائل، اختيار الحل الأمثل) تخصيص وقت كافٍ لدراسة القضايا المهمة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة

- تفعيل دور التكنولوجيا، وتوظيف أنظمة إدارة المعلومات المدرسية بشكل فعال استخدام منصات رقمية للتواصل وتبادل المعلومات تدريب الكادر الإداري على استخدام التقنيات الحديثة في التحليل وإدارة البيانات
- تعزيز الشفافية والتواصل، وعقد لقاءات دورية مع المعلمين لمشاركة المستجندات والقرارات إنشاء نشرة إخبارية داخلية لتوثيق وتعميم المعلومات المهمة توفير منصة إلكترونية لتبادل المعلومات والتغذية الراجعة
- التقييم والمتابعة من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح القرارات المتخذة إجراء مراجعة دورية لفعالية الإجراءات المتبعة تطوير خطط تحسين مستمرة بناءً على نتائج التقييم

#### رابعاً: معوقات تحقيق التصور المقترح لأهدافه.

تتمثل معوقات تحقيق التصور المقترح في:

- (١) ضعف وضوح الرؤية لدى مدير المدرسة، مما يؤثر سلباً على قدرته على التخطيط الاستراتيجي وتوجيه العمل المدرسي.
- (٢) الروتين الإداري المفرط وتعقيد الإجراءات البيروقراطية عائقاً كبيراً أمام المبادرات الجديدة والتطوير المدرسي، وتزداد هذه المشكلة تعقيداً مع مركزية اتخاذ القرار على مستوى وزارة التربية، مما يحد من صلاحيات مدير المدرسة وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.
- (٣) يظهر لدى بعض مدراء المدارس اتجاهات سلبية نحو تفويض الصلاحيات للمعلمين، مما يؤدي إلى تركيز المسؤوليات وزيادة الأعباء الإدارية..
- (٤) تدخل بعض الجهات الخارجية في القرارات المدرسية يؤثر على استقلالية القرار المدرسي.
- (٥) نقص التدريب والتأهيل وعدم كفاية برامج التنمية المهنية في مجال القيادة الوائقة يؤثر سلباً على تطوير المهارات القيادية.
- (٦) ضعف في مهارات التواصل الفعال وقلة الخبرة في التعامل مع المواقف الصعبة، مما يحد من قدرتهم على قيادة المدرسة بفاعلية.
- (٧) مقاومة التغيير وتمسك بعض المديرين بالأساليب التقليدية يعيق التطوير والتحديث.
- (٨) قلة الأدوات التكنولوجية اللازمة لتيسير عمل المديرين، مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري.

#### خامساً: متطلبات التغلب على معوقات التصور المقترح لتحقيق أهدافه.

- (١) المتطلبات التدريبية والتطويرية:
  - تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة الوائقة وأساليب تطبيقها
  - تنظيم ورش عمل لتطوير مهارات صياغة الرؤية المدرسية وتحقيقها
  - تقديم دورات متقدمة في إدارة الوقت وتحديد الأولويات
  - تنفيذ برامج تدريبية في مهارات التواصل الفعال والشفافية الإدارية
- (٢) المتطلبات التنظيمية والإدارية:
  - إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية للحد من البيروقراطية
  - تطوير نظام لتفويض الصلاحيات من الوزارة إلى إدارات المدارس
  - وضع آليات واضحة لتنظيم العلاقة مع الجهات الخارجية

- تطوير نظام للحوافز يشجع المبادرات الإبداعية في الإدارة المدرسية المتطلبات التقنية والتكنولوجية: (٣)
- توفير الأنظمة التكنولوجية اللازمة لأتمتة العمليات الإدارية
- تطوير منصات رقمية لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات
- توفير برامج إلكترونية لإدارة الوقت وتنظيم المهام
- تأسيس قواعد بيانات متكاملة لدعم اتخاذ القرارات
- متطلبات التقييم والمتابعة: (٤)
- تطوير معايير شاملة لتقييم ممارسات القيادة الواثقة
- إنشاء أدوات قياس كمية ونوعية لتقييم أداء المديرين
- تصميم نظام للمتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة
- وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية القيادة المدرسية
- متطلبات الدعم والتمكين: (٥)
- إنشاء شبكات مهنية لتبادل الخبرات بين مديري المدارس
- تأسيس مجتمعات تعلم مهنية لدعم التطوير المستمر
- توفير الدعم الإداري اللازم لتخفيف الأعباء الروتينية
- تقديم الاستشارات المهنية المتخصصة عند الحاجة
- متطلبات التوعية والتثقيف: (٦)
- نشر ثقافة التفويض الإداري وأهميته في العمل المدرسي
- تعزيز مفاهيم الشفافية والانفتاح في القيادة المدرسية
- توعية المديرين بأهمية المبادرات الإبداعية في التطوير
- تشجيع ثقافة التغيير الإيجابي في المجتمع المدرسي

#### توصيات البحث.

- تصميم برامج تدريبية مكثفة لمديري المدارس تركز على تطوير مهارات القيادة الواثقة، بما في ذلك اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، وبناء العلاقات.
- التركيز على تطوير المهارات القيادية المرتبطة بالبيانات والتحليلات، مثل تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة.
- توفير بيئة مدرسية تشجع على المبادرة والابتكار، وتوفير الدعم اللازم لمديري المدارس لممارسة قيادتهم بفعالية.
- توفير الموارد اللازمة لمديري المدارس، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.
- تطوير أدوات تقييم فعالة لقياس أداء المديرين في مجال القيادة الواثقة، واستخدام هذه الأدوات لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- تشجيع التعاون بين مديري المدارس من خلال تنظيم اللقاءات والورشات التدريبية، وبناء شبكات التواصل الاجتماعي بينهم لتبادل الخبرات والمعرفة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- (١) حسين محمود حريم: إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٠.
- (٢) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومة وأساليبه وأدواته، عمان، دار الفكر لنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- (٣) سلامة حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- (٤) عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، ٢٠١٥.

الدوريات والمجلات:

- (٥) أحلام إبراهيم ولي، زينب عبد الله أحمد: "دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعزيز الذكاء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، ٢٠١٩، ٢٣(٥)، ٢١٥-٢٤١.
- (٦) أحمد محمد فتحي أحمد: "القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩، ٣٣(٢)، ٥١-٧٩.
- (٧) أنغام أحمد عبدالله: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الوثيقة، بحث منشور مجلة العلم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠٢٣، ع ٢٠، ص ٢٣.
- (٨) إيناس محمد العباسي، منى محمد السنديوني، عبده أبو الريش قرواش: "العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، ٢٠٢٠، ٦(١٠)، ٢٥٧-٣٠٣.
- (٩) سليمان عبد الله الشتوي، عبد الرحمن محمد الحبيب: "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٢٠١٧، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤.
- (١٠) شعبان أحمد عبد العليم: "تأثير الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا عن القائد وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٢٠١٧، ٣٧(٢)، ١٣٧-١٨٤.
- (١١) شعبان أحمد هلل: "القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري"، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٣(٥)، ٢٠٢٢، ١-٤٣.
- (١٢) عادل بن عايد الشمري و سلطان بن عبدالله الشمري. الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج ٢، ع ٦، ٢٠٢٢، ص ٣٧٤-٤٠٧.
- (١٣) عبد الحكيم أحمد نجم، حميدة محمد النجار، تامر إبراهيم العشري: "أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن

الصناعية بمصر"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية: كلية التجارة، جامعة المنصورة،* ٣٩(٤)، ٢٠١٥، ٢٨٩-٣١٣.

١٤) عبد الله أحمد العولقي: "أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،* ٣(٣)، ٢٠١٩، ٢٢١-٢٦٣.

١٥) عبد الوهاب طعمة الهندال: دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية *على المؤسسات التعليمية الكويتية*. مج ١٣، ملحق، الكويت، ٢٠٢٢، ص ٤٧٨-٤٤٩.

١٦) غانم حاشوش الخالدي: "القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من لانهايار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،* جامعة قناة السويس، ٢٠٢٠، مج ١١، ع ٢، ج ١، ٨٩-١١٠.

١٧) مجاهد خالد جراد: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،* غزة، ٢٠٢٢، مج ٣٠، ع ٤، ص ٦٢٠-٦٥٠.

١٨) محمد جابر محمود و ننسي أحمد فؤاد و منال محمد حسن: الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، *مجلة العلوم التربوية،* جامعة جنوب الوادي، ع ٣٧، ٢٠١٨، ص ١٩٠-٢٠٤.

١٩) محمد عبد الفتاح الشاذلي: أثر القيادة الواثقة على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بمحافظة الأسكندرية، *مجلة كلية التربية،* جامعة الإسكندرية، ٢٠٢٣، (٢) ٣٣، ١٧٨-٢٠٥.

٢٠) مرهف حسين أسد: "صناعة الوعي"، *مجلة الوعي الإسلامي: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية،* ٥٥(٦٣٥)، ٢٠١٨، ١٦-١٨.

٢١) منى دحام الزبيدي، صفا عبد الجبار مهدي: "انعكاسات رأس مال النفس الايجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين: بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان"، *مجلة الدناير،* ع ١٢، ٢٠١٨، ٣٢١-٣٥٢.

#### الرسائل العلمية:

٢٢) محمد فوزي امين البردان: دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 23) Assaed .A., Azlan .M.& Muhammad A., : " Impact of Ethical leadership on organization performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Banting sector of Pakistan", *International Journal of Management sciences & Business research*, 2016, 5(6) , 25-37.
- 24) Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. : Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 2009, 60, 421-449.
- 25) Bird, J. J. & Wang, C.: "Authentic Leadership Budget Building: Superintendents Reveal Origins, Strategies, and Connections",

---

Academy of Educational Leadership Journal, 2010, Vol. 15, No. 3, pp.143-159.

- 26) CASEER : Center for Advanced School Education and Evidence-based Research (CASEER) (2019). <https://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/en/link/>.
- 27) Chang, Yu. H., Tung, H. L., & c. T.: Empowering Leadership on team performance: under the influences of knowledge sharing and team cohesion, Business and information (Bali, July 7-9), 2013, 489-506.
- 28) Demir, K. : The effect organizational trust on the culture of teacher leadership in primary school. Educational science: Theory and practice, 15(3),2015, 621-631
- 29) Diddams, M. & Chang, G. C.: Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership, The Leadership Quarterly, 2012, Vol.23, pp. 593-603.
- 30) Eragula, R.(2015).Advances in Economics and Business Management , Kristi Sanskrit , org.
- 31) Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. : The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. International Journal of Industrial and Systems Engineering, 2015, 9 (10), 3469-3475.
- 32) Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K.: Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. Hum. Resour. Manag. Rev. 2018, 28, 304–318.
- 33) Gorgin, T.: An Investigation Of Burnout And its Relationship With Individual And Organizational Charactristics In Tax Offices and Custom Organization Of Iran, International Conference on Education and Management Technology IPCSIT, 2011, vol.13 ,P12.
- 34) Hacck , H.(2018).Representation and Leadership Practice . Global Governance ,20(1),37-54.
- 35) Hadadnia, S., & Shahidi, N.: "The Relation between Knowledge Management with Social Capital and Organizational Intelligence of Employees in Islamic Azad University". International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2015, 9 (10), 1735-1743.
- 36) Hoppes, C & Holley, K (2014).Organizational Trust in Times of Challenge: The Impact on Faculty and Administrators .Innovative Higher Education .39, (3) : 201- 216.
- 37) Jha, S.: "Transformation Leadership and psychological empowerment determinants of organization citizenship behavior", South Asian Journal of Global Business Researsh, 2014, 3.1. 18-35.

- 
- 38) Joann, L, et al : " How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity", *J Bus Ethics* , 2017, p56.
  - 39) Joo, K., & Jo, J. : The effects of perceived authentic leadership and core self evaluations, on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator, 2017.
  - 40) Kaffashpoor, A & Sadeghian, S. : The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction a case study of private hospitals in Mashhad. *Kaffashpoor and Sadeghian BMC Nursing*. 2020, 19 (111), 1-8.
  - 41) Khuong, M. N., & Dung, T, T,: "The effect of ethical Leadership and organizational justice on employee engagement – the mediating role of employee trust", *international Journal of Trade, Economics and Finance*, 2015, 6(4), 235-240.
  - 42) Kuncoro, W.& Suriani, W. : Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving , *Asia Pacific Management Review*, 2018, 23(3), 186- 193.
  - 43) Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L.: "Cross- Level influence of empowering Leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double – edged sword", *Journal of management*, 2017, 43(4), 1076-1102.
  - 44) Ling, Q., Liu, F., & Wu, X.: Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2017, 58(1), 53-68.
  - 45) Malik, S. Z., Saleem, M. & Naeem, R.: "Effect of Leadership styles on organizational citizenship behavior in employees of telecom sector in Pakistan", *Pakistan Economic and Social Review*, 2016, 54(2), 385-108.
  - 46) Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. : "Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting)". *International Journal of Organizational Leadership*, 2017, 6(4), 491-504.
  - 47) Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O.: The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2013, 99, 673-681.
  - 48) Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. : "The relationships between authentic leadership, psychological capital,

- 
- psychological climate, team commitment and intention to quit". *SA Journal of Industrial Psychology*, 2017, 43(1), 1-11.
- 49) Namasivayam, K., Guchait, P.: "The influence of leader empowering behaviors and employee Psychological empowerment on customer satisfaction", *international Journal of contemporary Hospitality management*, 2014, 26(1), 69-84.
- 50) Oh, J., Cho, D., & Lim, H. : Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2018, 39, 276–290.
- 51) Oxford Reference.: *Authentic Leadership*, 2019, Available @<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref9780191843273-e-12>.
- 52) Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. : "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of business research*, 2012, 65 (3), 429-437.
- 53) Rego, A., Vito´ria, et al : "Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1).
- 54) Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. : "Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital". *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2016, 9(1), 129-151.
- 55) Sameer, Y. M. : Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, 2018, 32, 75-101.
- 56) Seita A , &Mona. D. : "The Relation between Ethical leadership and teachers continuance organizational commitment", *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 2019, 12(1), 2279 – 2294.
- 57) Semedo, D., Coelho, M., & Ribeiro, P.: "Authentic eadership and creativity: The mediating role of happiness". *International Journal of Organizational Analysis*, 2017, 25(3), 395-412.
- 58) Sultana, U. S., Darun, M. R., & Yao, L. : "Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress". *Indian Journal of Science and Technology*, 2018, 11(5),1-13.
- 59) Townsen, T., Stander ,W. & Van der Vaart ,L.: *The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role*
-

---

Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa, 2020, 11,1-13.

- 60) Tuttle, M. D.: True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership, Ph. D. Dissertation (University of South Florida), 2009.
- 61) Tveiterås, H. : How do Authentic Leaders facilitate Innovation? The roles of Psychological Capital, Work Engagement and Creativity (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet), 2017.
- 62) Osborne, E. & Taylor, D. M. : The Role of cultural identity clarity for self-concept clarity, self-esteem, and subjective wellbeing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2010, 36(7), P885.
- 63) Voinescu, R. & Moisoiu, C. : Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches, Towards A More Competitive EU. *Procedia Economics and Finance*, 2015, 22, 512-521.
- 64) Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing , T. S., & Peterson, S. J.: "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?", *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 1, pp. 98 –126.
- 65) Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M.: Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29 (2), 309-321.
- 66) Wong C, A., Laschinger H, & Cummings G, G.: "Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality", *Journal of Nursing Management*, 2010, No;18(8), 889-900.
- 67) Yeow, J., & Martin, R.: " The Role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. *The Leadership Quarterly*, 2013,24(5), p630.
- 68) Zerbe , J .(2017).Leadership and motivation : the effective application of expectancy theory , *Journal of Management* , 1(13),212-227.
- 69) Zhou, J., & George, J. M. : "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice". *Academy of Management Journal*, 2021, 44 (4), 682-696.
- 70) Zubair, A., & Kamal, A. : "Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees". *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2017, 32(1),35-53.