

درجةُ مُمارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في
مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Leadership with Confidence
Among School Principals in The Giza District Education
Directorate from The Point of View of Teachers**

إعداد

شفاء ماجد محمود المشاركة

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب العلوم والتربية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا شفاء ماجد محمود المشاركة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: شفاء ماجد محمود المشاركة.

التاريخ: 04 / 06 / 2023.

التوقيع: شفاء

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: درجة مُمارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: شفاء ماجد محمود المشاركة.

وأجيزت بتاريخ: 04 / 06 / 2023.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. خولة حسين عليوة	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. محمود خالد الجرادات	عضوًا من خارج الجامعة	الجامعة الهاشمية	

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد، الذي يسّر لي إنجاز هذه الرسالة.
والشكر لعائلي أطال الله في أعمارهم، وأتم عليهم الصحة والعافية، ورزقني برهم، فلولا دعواتهم لما وصلت إلى ما أنا عليه.

والشكر والتقدير كلّه لمن شرفني الله به مشرفاً على رسالتي أستاذي ومُشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور علي حورية، الذي أشعل فينا شغف العلم، ولذة البحث، فكان نعم الموجّه والمرشد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأعضاء الكرام في لجنة المناقشة الذين قرأوا رسالتي ليساعدوني ويرشدونني لتكون رسالتي في أحسن صورة، فهم القدوة في النصح والتوجيه والدقة، فأرجوا من الله أن يوفقهم في خدمة العلم، ويجزيهم خير الدّنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لاساتذتي في قسم الإدارة والمناهج في جامعة الشرق الأوسط على ما قدموه لنا طيلة فترة دراستنا.

الباحثة

شفاء المشاركة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل من كان إلى جانبي وشجعني نحو طريق

النجاح

إلى والدي الغالي وأمي الحبيبة

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجي العزيز تائر

وإلى أمل الغد أبنائي

(لجين، لمار، ليان، حسن)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
المُلخَّص باللغة العربية.....	ي.....
المُلخَّص باللغة الإنجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	2.....
مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهداف الدراسة.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	19.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	25.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	29.....
مجتمع الدراسة.....	29.....
عينة الدراسة.....	29.....
أداة الدراسة.....	30.....

31 تصحيح أداة الدراسة
31 صدق أداة الدراسة
34 ثبات أداة الدراسة
34 إجراءات الدراسة
35 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

38 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
44 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

50 أولاً: مناقشة النتائج الدراسة
50 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59 ثانياً: التوصيات

قائمة المصادر والمراجع

61 أولاً: المراجع العربية
64 ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديمغرافية	30
2 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات أداة القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والدرجة الكلية للأداة.	33
3 - 3	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع البعد الكلي للفقرات	33
4 - 3	معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة	34
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة	38
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد شفافية العلاقة	39
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد المنظور الأخلاقي	40
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الوعي الذاتي	42
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد توازن العمليات	43
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة	45
11 - 4	نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين	46
12 - 4	نتائج تحليل تباين الرباعي المتعدد لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة على أبعاد القيدة الجديرة بالثقة	47
13 - 4	نتائج تحليل المقارنات البعدية بطريقة (scheffe) لأثر سنوات الخبرة على شفافية العلاقة	48

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
67	استبانة الدراسة بصيغتها الأولية	1
72	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
73	استبانة الدراسة بصيغتها النهائية	3
76	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
77	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري المدارس ومديراتها المحترمين	5

درجةُ مُمارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين

إعداد: شفاء ماجد المشاركة

إشراف: الأستاذ الدكتور علي حسين حوريّة

المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية). وقد تكوّنت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من مجتمع الدراسة المكوّن من (1714) معلماً ومعلمة. استخدمت استبانة مكونة من 28 فقرة لجمع البيانات ورزعت على الأبعاد: شفافية العلاقة، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي، وتوازن العمليات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة من قبل مديري المدارس، تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية) على مستوى الأبعاد والدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة على مستوى أبعاد الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وتوازن العمليات، لكنها أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الشفافية، بين خبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح الأقل من 5 سنوات. كما أظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس، تعزى لمتغير الجنس على مستوى جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وقد أوصت الباحثة بإستمرارية ممارسة القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في شفافية العلاقة وأخلاقياتها، والوعي الذاتي وتوازن العمليات. وأن يظهر مديرو المدارس الحقائق المتعلقة بتعبئة التقارير السنوية بشكل أكثر وضوحاً. كما أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية وورش عمل للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الجديرة بالثقة، الثقة، مديرو المدارس.

The Degree of Practicing Leadership with Confidence Among School Principals in The Giza District Education Directorate from the Point of View of Teachers

Prepared by: Shefaa Majed Mahmoud al masharfeh

Supervised by: Prof. Ali Hussein Hourieh

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing leadership with confidence among school principals in the Giza district education directorate from the point of view of teachers, And to see if there are differences according to the variable (sex, educational qualification, years of experience and educational stage). The study sample consisted of (360) male and female teachers, , randomly selected stratified from the study population consisting of (1714) male and female teachers. A questionnaire was used to collect data consisting of 28 items distributed on the following dimensions: relationship transparency, moral perspective, self-awareness, and balance of operations. The results showed that the degree of practicing leadership with confidence among school principals was high, And that there are no differences in the degree of practicing leadership with confidence by school principals, due to the variables: (educational qualification, educational stage) at the level of dimensions and total score. The results also showed that there were no differences due to the variable of experience at the level of dimensions of self-awareness, moral perspective, and balance of operations, However, it showed that there were statistically significant differences in the transparency dimension, between experience of less than 5 years and more than 10 years, and the differences were in favor of less than 5 years. The results showed that there are differences in the degree of practicing leadership among school principals, due to the variable of sex at the level of all dimensions and the total score, and the differences came in favor of males. The researcher recommended the continuation of the practice of leadership with confidence represented in the transparency of the relationship, its ethics and balanced self-awareness, and that school principals show the facts related to filling in the annual reports more clearly. It also recommended the need to develop training programs and workshops for teachers on how to deal with emergency conditions.

Keywords: Leadership, Leadership with Confidence, Confidence, School Principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد المؤسسات التعليمية العنصر الفاعل في بناء المجتمعات، إذ أصبح العالم على اختلاف قدراته المادية وموارده المختلفة، يسعى إلى تحسين مؤسساته التعليمية، وزيادة كفاءته، لما له الأثر الأكبر في بناء الأفراد وتحسينهم فكرياً، وعقلياً وعقائدياً. وإذا كان التعليم هو الأساس في بناء الدول وتقدمها، فإن القيادة التربوية هي المعنية في تحقيق أهداف سير العملية التعليمية ورفع كفاءتها وفعاليتها المؤسسات التعليمية، لذا من المهم السعي والبحث عن طرق جديدة وحديثة وفاعلة لقيادة المؤسسات التربوية من أجل إحداث فرق في النتائج والمخرجات التعليمية.

وللقيادة دورٌ بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث شهد التاريخ على مر العصور أمماً قد تقدمت بفضل قادتها، وأن منظمات تطورت بفضل قادة تركوا بصمات واضحة عليها، وفي ذات الوقت شهد العالم منظمات تدهورت واندثرت بسبب قادتها (نجم وآخرون، 2016).

وحيث إن محور القيادة قائم على مبدأ التأثير من خلال السلطة والقوة أو من خلال كاريزمية القائد، فإن القيادة كما أشار السعود (2021) هي القدرة على التأثير في سلوك الفرد والجماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه فإن نجاح المدرسة للوصول إلى أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد، الذي يُعنى بتحويل الأهداف إلى واقع ملموس.

وفيما يخص أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس فقد أشار الشحنة (2020) إلى النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرارات الذي لا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي، كونه ينفرد بالقيادة دون الرجوع للمرؤوسين. وأكد عبد الغني (2019) على أن المديرين ما زالوا يمارسون نمط القيادة البيروقراطية داخل المدارس، وقلة تشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم بحرية. كما أن هناك ضعفاً في قدرة القيادة المدرسية على توظيف التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في صنع القرارات واتخاذها بما يتواءم مع المرحلة التعليمية، وغياب البيئة التنظيمية الداعمة للتغيير (البحيري وآخرون، 2021).

وفي قطاع التعليم برزت الحاجة إلى قيادة تربوية تستطيع التعامل مع التطورات، والتغيرات المستمرة، والمتوالية؛ لغايات الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية، وتحسين جودتها، وهذا الأمر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأنماط القيادة في المدارس (سميرات ومقابلة، 2014).

وحيث إن وجود الانسجام والتعاون بين الإدارة والمعلمين يتيح المجال للتقدم والتطور، وتشجيع الابداع والتميز من خلال الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم الكامنة مما يسهم في تحقيق طموحات المعلمين، وبالتالي تحقيق مصلحة المدرسة والمعلم (غالي وآخرون، 2022). فإن الأمر يدعو إلى ضرورة التغلب على أوجه الخلل في ممارسة القيادة المدرسية التقليدي من خلال اعتماد نمط قيادي يتسم بالإيجابية والنزاهة والتمكين والتحفيز على الإبداع. وبالتالي فإن القيادة الجديرة بالثقة قد تكون الأنسب من بين أنماط القيادة الأخرى. ويتميز هذا النمط من القيادة بالصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة، وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر (Zubair & Kamal, 2017).

كما أن القيادة الجديرة بالثقة والثقة بالآخرين، تعبر عن الثقة بالنفس سواء كان مصدرها القائد أو المرؤوسون وتبرز أهميتها في إيمان الفرد بإدارة المنظمة، وبزملائه في العمل، ومشرفيه، وبأهداف المنظمة وقراراتها وسياستها (السعود، 2021).

وتعمل القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات التعليمية في اتجاهين؛ الأول: تنمية القدرات الإبداعية للمديرين واكسابهم مهارات البحث والتأمل والقدرة على التعامل مع المشكلات اليومية والمستقبلية، والعمل على توفير المناخ الداعم للوعي الذاتي، وأن تكون قراراته مبنية على معلومات صحيحة ومتكاملة؛ والثاني: النظرة الإيجابية المحفزة للمعلمين والتنبؤ بمستقبلهم الوظيفي، والعمل على تطوير العملية التعليمية والأنشطة التربوية والثقافية من خلالهم (هلال، 2022).

وقد أشارت دراسة كل من (Joo et al, 2016; Mohmmadpou et al., 2017) إلى أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتمثل في الشفافية والتشغيل المتوازن، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، إضافة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تمتلك رؤية واضحة في تشئة صفٍ ثانٍ من القيادة، لتحقيق النتائج المرجوة، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أفضل النتائج، وهذا يعود بالنفع على المعلمين والمدير والطلبة والمدرسة وأولياء الأمور ككل، مما يزيد من القدرة على العطاء والإنجاز وتحقيق الأهداف.

وعليه، فإن قطاع التعليم معني بتسليط الضوء على درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في وزارة التربية والتعليم بعامة وفي مديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها بخاصة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى نظم إدارية تواكب التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتعليمي، بحيث تعمل على استمرارية جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، حيث إن

سر نجاح الكثير من المؤسسات التعليمية يعود لكفاءة قيادتها ونجاحهم في التأثير على العاملين معهم، وهذا يتطلب اختيار قادة يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية قادرة على مسايرة التغيرات والتطورات التي تواجه الميدان التربوي، وبدون هذه القيادات قد يصعب تحويل الأهداف إلى نتائج.

وقد أكدت دراسات كل من (القرني، 2020؛ والاسماعيل، 2019؛ وصبح، 2016)، على أن وجود قيادة جديرة بالثقة له دور في تعزيز وتحسين الأداء وتنمية الانغماس الوظيفي، وذلك من خلال تفاعل وتطبيق القائد للشفافية في العلاقة، والوعي الذاتي لدى القادة، والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي الداخلي. كما أوصت دراسة كل من (فارس، 2021؛ أبوعاصي، 2020؛ أبوزيادة، 2022) على إجراء دراسات في القيادة الجديرة بالثقة وتطبيقها على متغيرات أو مجتمعات أخرى.

وعطفاً على ما سبق؛ فقد تلمست الباحثة بخبرتها ومن خلال عملها في ميدان التربية والتعليم، واهتمامها البحثي، ودراساتها للإدارة التربوية، ومن خلال واقع إدارة بعض المدارس في لواء الجيزة، أن هناك اختلاف بين نمط القادة الإداريين في استخدام القيادة بالثقة وممارستها، كما أن المفاهيم التقليدية المتعارف عليها في النظم التعليمية خاصة في مجال الإدارة والقيادة التربوية لم تعد ترضي الممارسين والمهتمين في منظومة التعليم، ولا تواكب التطورات والتوجهات الحديثة في العلوم الإنسانية والتربوية، وبناء على نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (الشحنة، 2020؛ عبد الغني، 2019)، فإنه قد ينتج عن ذلك ظهور جملة من المشكلات، وضعف وقصور في إنجاز المهام التي تمارسها المدارس الحكومية في مديرية التربية للواء الجيزة، مما استوجب البحث والتقييم في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس كمفهوم جديد في القيادة التربوية. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، والخبرة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة للقيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال:

- تحديد الواقع الفعلي لممارسة القيادة الجديرة بالثقة في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة، وإمكانية توافرها لدى مديري المدارس.
- تقديم إطار فكري موجز وشامل عن المتغيرات الرئيسة للدراسة ممثلة بمحورها الرئيسي وأبعادها.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، والخبرة.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث من خلال الآتي:

- موضوع البحث وما يتوصل إليه من نتائج يؤمل أن تضيف الجديد إلى الأدب النظري، كما أنها تواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو لمواجهة المتطلبات والتحديات الحالية

والمستقبلية. إضافة لقلّة وجود دراسات أردنية سابقة في حدود معرفة الباحثة في مجال ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في المدارس.

- يؤمل أن تزود نتائج البحث مديري المدارس في لواء تربية الجيزة بالتغذية الراجعة عن سلوكهم وأنماطهم القيادية التي يُمارسونها؛ بهدف تطويرها والرقى بها، وصولاً إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- يأتي هذا البحث استكمالاً للجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم الأردنية للارتقاء بأداء مديري المدارس الحكومية وتطويره، ويؤمل أن تُسهم نتائجه في تطوير برامج خاصة بالأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في لواء تربية الجيزة.

حدود الدراسة

اتساقاً مع أهداف البحث تم التركيز على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي: درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس وفقاً لأبعادها (شفافية العلاقة، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات) في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين.

الحد البشري: جميع المعلمين والمعلمات في لواء الجيزة.

الحد المكاني: المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني 2023/2022.

مصطلحات الدراسة

الثقة: تعرف بأنها سلوك تنظيمي يشعر من خلاله المرؤوسين، بالاطمئنان تجاه بعضهم البعض، في جو قائم على الأمانة والولاء (الرشيد وسلامة، 2015).

وتعرف الثقة إجرائياً: بأنها توقعات المعلمين اتجاه سلوك قادتهم في المدارس التي تتسم، بالصدق والأمانة وتلبي حاجاتهم وتساعدهم في أداء وظائفهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

القيادة الجديرة بالثقة: هي منهج أخلاقي قائم على الفهم، والقدرة على صناعة الوعي، وبناء علاقات ثقة مع الآخرين، من خلال التصرف بأمانة وشفافية، وبطرق صحيحة، إضافة إلى الانفتاح على الآخرين (Oxford Refrence, 2019)، أي أن القيادة الجديرة بالثقة تقوم بتعزيز الوعي الذاتي، وبناء مناخ إيجابي بالمؤسسات التعليمية من خلال الحرص على تحقيق الشفافية والرفاهية لجميع العاملين.

التعريف الإجرائي للقيادة الجديرة بالثقة: هي مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة اتجاه المعلمين، من خلال التشغيل المتوازن للموارد المتاحة، والقدرة على توفير بيئة تنظيمية تدعم الوعي الذاتي، وتوفير المناخ الأخلاقي الذي يتسم بالنزاهة والشفافية؛ لتحقيق الدور الإيجابي للقدوة في السلوكيات والممارسات، وقد تم قياسها من خلال الأداة التي صممت وطبقت على عينة الدراسة.

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدراسات السّابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الأدب النظري

يتناول الأدب النظري مفهوم القيادة وانماطها ومفهوم القيادة الجديرة بالثقة، وأهميتها ومبادئها ومقوماتها، وأبعادها. وعرض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، كما يأتي:

القيادة وأنماطها

تعتبر القيادة أساس العملية الإدارية في المؤسسات كافة، وذلك لدورها المهم في الإدارة وجعلها أكثر فاعلية باعتبارها أهم عناصر العملية الإدارية في تحقيق أهدافها، وفي تطوير قدرات الأفراد وتمكينهم وتعزيز قدراتهم. ولعل اغفال أهمية العلاقة بين القائد والعاملين، وما يترتب عليه من خلل إداري وتدهور في المنظمات في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، أدى إلى وجود حالة من عدم الثقة في القيادات، مما دعى إلى البحث عن منهج جديد في القيادة يعتمد على الموثقية في سلوك القائد الأمر الذي ساعد على الوصول إلى نظرية القيادة الجديرة بالثقة.

فالقيادة بمفهومها العام هي القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على العاملين معه بحيث يعملون برغبة وطوعية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يتم ذلك إلا من خلال ما يتمتع به القائد من خصائص وسمات تساعده على التأثير في العاملين، وتكمن أهمية القيادة بأنها حلقة وصل بين العاملين وبين ما تسعى لتحقيقه في المستقبل، والسيطرة على المشكلات وحل الخلافات بين

العاملين وتنمية وتدريب الأفراد كونهم أهم موارد المؤسسة، والسعي إلى مواكبة التغيرات المحيطة والسعي لإستغلالها بشكل يخدم مصالح المؤسسة والذي يمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة (السعود، 2021).

وقد ظهرت انماط قيادية متعددة تعتمد على الفكر الإداري ونظرياته حيث نجد أن مدخل السمات الذي يركز على أن القادة يولدون ولا يصنعون، كما في نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات التي اهتمت بالقائد نفسه وسماته الخاصة، وتفترض أن الإنسان يولد قائداً بناءً على سماته، ولكن هذه النظريات لم تصمد كثيراً لأنها لم تثبت نجاحها لعدم شموليتها للمتغيرات

الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة. أما النظرية السلوكية فتركز على السلوك البشري والمنظمات تحقق أهدافها وترتفع إنتاجيتها من خلال اشباع حاجات الأفراد المادية والاجتماعية؛ وبالتالي فإن القادة يمكن صناعتهم من خلال اكسابهم المهارات والمعارف المتعلقة بالقيادة المهاري المكتسب. وعليه، فالقيادة الناجحة تعتمد على التعلم والتعليم والتجديد والسلوك (الحسن وخالد، 2022).

ومع توالي الدراسات في مجال القيادة ومدى تأثيرها على العاملين، لم تحقق النظرية السلوكية النتائج المرجوة في توضيح كيفية تأثير القائد بالعاملين. واطهرت الحاجة إلى نمط سلوكي يعتمد على طبيعة الموقف، والذي أطلق عليه النظرية الموقفية. وتوالت الدراسات حول القيادة والقائد ومدى تأثيره على العاملين وصولاً إلى النظريات الحديثة مثل القيادة الخادمة والتحويلية والأخلاقية والقيادة الجديرة بالثقة ذات المناخ الإيجابي، الذي يسعى القائد لإيجاده بين العاملين داخل المؤسسة ليشكل الحافز الذي يسهم في قيام الأفراد بالأعمال برغبة وطوعية، ويسهم في تعزيز ولائهم لمؤسستهم وقائدهم، والمساهمة في تمكين العاملين وتحسين قدراتهم من خلال التدريب والتعلم

الجماعي وتبادل الخبرات وإشراكهم في عملية صنع القرار وهذا ما تدعو له القيادة الجديدة بالثقة (يعقوب، 2019)

وتعد القيادة الجديدة بالثقة امتدادًا طبيعيًا لنظريات القيادة الإيجابية، مثل القيادة الأخلاقية والتحويلية والخدمة، التي تعد نمطًا قائمًا على المناخ التنظيمي الإيجابي، وترتكز على وعي القائد وامتناله وتطبيقه للمعايير الأخلاقية والنزاهة بالقول والفعل، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية بين العاملين. ولكونها أنموذجًا إيجابيًا للقيادة، يتحقق عندما يتصف القائد بالعديد من الصفات منها الوعي الذاتي وشفافية العلاقة وما يصدر عنه من تصرفات تمثل منظوره الأخلاقي (العولقي، 2019).

وقد حظيت القيادة الجديدة بالثقة في العديد من الدول بالاهتمام، وخصوصًا في قطاع التعليم، حيث بدأت الولايات المتحدة وأستراليا في توظيفها وتطبيقها بشكل عملي في مدارسهم وذلك من خلال العمل على إزالة العمليات التنظيمية غير ضرورية في البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، والعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية بأفضل السبل، كما سعت إلى إدارة الوقت بشكل مثالي ومجدٍ، وعملت على مقارنة ما يتم إنجازه مع ما تسعى لتحقيقه، وشجعت روح العمل الجماعي بين الأفراد لبذل قصارى جهدهم في عملهم (Khalil & Siddiqui, 2019).

وتمثل القيادة الجديدة بالثقة موردًا تنظيميًا مهمًا وتأثيرها إيجابي في مواجهة صعوبات العمل والتوازن بين الحياة العملية والخاصة للقادة والعاملين، والتي بدورها ستؤثر على الرضا الوظيفي (Braun & Peus, 2018).

ويُعد مدير المدرسة أساس العملية التعليمية، وبما أن المدرسة هي حجر الأساس في المنظومة التربوية والمجتمع، فهي التي تورث لمختلف المؤسسات خريجين أكفاء، وذلك من خلال قدرة المدير

على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة، للعمل بطوعية من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتجاوز دوره الإداري من خلال القيام بمهامه التقليدية، إلى التأثير في العاملين معه وتحفيزهم للتطور والإبداع. فالقيادة المدرسية الناجحة تعمل على زيادة الكفاءة المدرسية، وفعاليتها، وتحسين عملياتها مما يرفع من أداء المدرسة، كما أن نجاح العملية التعليمية يعتمد على ما يمتلكه مدير المدرسة من صفات ومهارات التعامل مع الآخرين (سعود، 2021).

ونظراً للتغيرات التي تواجه المدرسة وتؤثر عليها من اختراعات وتكنولوجيا حديثة وتغيرات اجتماعية ذات طابع سريع ومتراكم، تطلب ذلك إيجاد قيادة تنظيمية إيجابية وفاعلة تتلاءم مع تطورات العصر وتحدياته وهذا ما دعا إلى البحث عن نموذج جديد من القيادة. وبالرغم من ظهور العديد من نظريات القيادة الموجهة نحو سلوك وسمات القائد، إلا أن نتائج العديد من الدراسات أكدت على أن القيادة الجديرة بالثقة توفر الحافز الذي يدفع المجتمع المدرسي إلى الاستمرار والمثابرة، والتشجيع على الإبداع وتوظيف القدرات والمهارات المخترنة لدى العاملين (Gigol, 2020).

القيادة الجديرة بالثقة

القيادة الجديرة بالثقة هي: النمط القيادي الذي يتميز بالصدق مع الآخرين والواقعية، انطلاقاً من القيم التي يؤمن بها القادة لخلق مناخ إيجابي في المؤسسة ولزيادة ثقة المرؤوسين بهم، من خلال الشفافية والوعي الذاتي والأخلاقيات التنظيمية (العولقي، 2019). ويشير هذا المفهوم إلى أهمية ممارسة الشفافية وتبادل المعلومات وتحمل المسؤولية التنظيمية.

كما أشار (الأبرو والنور، 2017) أنها القيادة التي تهتم بزيادة الإبداع لدى العاملين، والولاء لمنظمتهم، وفهم أدوارهم، وأن ضعف الثقة في القيادة يترتب عليه زيادة في دوران العمل،

وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، والروح المعنوية. يوضح المفهوم الآثار السلبية المترتبة عن ضعف الثقة بين القائد والمرؤوسين.

ووضح سعيد وحميد (2019): بأنها القيادة التي تستند إلى الوعي الذاتي لقادتها ومعاييرهم الأخلاقية العالية في التعامل بشفافية مع موظفيهم، وأن اتخاذهم القرارات مبني على التوازن بين وجهات النظر المختلفة، والدعم النفسي الإيجابي من خلال السياق التنظيمي الذي تستمد منه هذه القيادة سلوكياتها، مع القدرة على التأثير في المرؤوسين والعمل على تحفيزهم.

كما أكد كل من (Joo & jo, 2017; munyaka et al., 2017) على أنماط سلوكية يقوم بها القائد لجذب ويشحن القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي للموظفين، والسعي لتحقيق قدر عالٍ من الوعي الذاتي، والتشغيل المتوازن للمعلومات، وتعزيز التنمية الذاتية من خلال شفافية العلاقة.

مبادئ القيادة الجديرة بالثقة وأهمية تطبيقها

تكمن أهمية تطبيق القيادة الجديرة بالثقة داخل المدرسة، بالقدرة على تبادل الخبرات والمعلومات ووجهات النظر المختلفة من خلال التفاعل والتعامل الصادق بين المعلمين أنفسهم وبين القائد، وتقبل التجديد والتطوير دون الشعور بالخوف الذي يتحقق من خلال تفويض الصلاحية، مما يؤدي إلى تكوين الدافعية للعمل برغبة مع تحمل المسؤولية، وتعزيز العلاقات الشخصية، الذي يحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وارتفاع الروح المعنوية الذي يوفر أساساً لتحقيق الإنتاجية، وزيادة رغبتهم في تحقيق نجاح المدرسة وتطورها، فكلما زادت ثقة المعلمين بقائدهم أصبحت المدرسة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية، والتمكين من اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس فردياً، ولا يتم ذلك إلا من خلال القيم المشتركة المتمثلة بالثقة

المتبادلة (عبد العظيم، 2019). والقيادة الجديرة بالثقة تُعد بوابة لخلق المناخ الإيجابي من خلال تفعيل الثقة بين العاملين، والحرص على دعم الإبداع على مستوى الفرد والمدرسة، ودعم العاملين للتعلم المستمر الذي يحقق النمو الوظيفي والاستقلالية والسعي إلى إيجاد البيئة الحاضنة والداعمة لهم (هلل، 2022).

تتمثل مبادئ القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر غالي وآخرون (2022)، في اهتمام القائد بالعاملين وإشباع حاجاتهم وحسن التعامل معهم، وفي الارتقاء بمستوى العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العقلية والتدريسية، وإرشادهم إلى المصادر المختلفة التي تعمل على تحسين كفاءتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي؛ وبالتالي يعزز العلاقات الإنسانية والعطاء اللا محدود لديهم.

كما تشمل مبدأ التدريب والتعليم المستمر الذي يعمل على تعزيز الخبرات والمهارات لديهم وتحصيل مخزون معرفي يساعدهم على التجديد في أساليبهم، لتحقيق إنتاجية أفضل للمؤسسة والاحساس بالامن والاستقرار الوظيفي، لاسيما مع التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا سعياً للحصول على قاعدة معرفية قادرة على مواكبة تطورات وتحديات العصر لضمان الاستمرارية والبقاء للمنافسة. وكذلك التآلف والاندماج وتهيئة قدر عالٍ من التفاعل والتعاون بين العاملين مما يسهم في تبادل المعلومات وسهولة الوصول إليها واكتساب الخبرات.

ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار يُعد من المبادئ الرئيسية والمحفزة لهم والذي يشعروهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم وبالتالي يتزايد حرصهم على مصلحة العمل، مما يوفر بيئة تنظيمية فاعلة تدعم العمل الجماعي (أبو زيادة، 2022).

كما أن مبدأ العمل على تعزيز العاملين، والمحافظة على كرامتهم وذلك من خلال العدل في الثواب والعقاب، وتشجيع العمل المتميز والمبادرات الجديدة ومكافأة المجتهد يعتبر من المبادئ الأساسية للقيادة الجديرة بالثقة. فالقائد الناجح يعمل على إيجاد الحافز المعنوي الذي يفوق أثره الحافز المادي، فالحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فردية أو جماعية والتي تؤثر في دافعية الموظفين وتعزيز حماسهم ولأنهم للقائد والمؤسسة، وقد يكون الحافز على شكل كتاب شكر وتقدير لجهود الموظفين، أو منحه صلاحيات اتخاذ القرار؛ الذي يساعد على تعزيز العلاقة بين القائد والعاملين.

مقومات القيادة الجديرة بالثقة

حتى تستطيع القيادة المدرسية العمل بكفاءة عالية من المفترض أن تتمتع بصفات وسمات تمكنها من ممارسة دورها القيادي بفعالية ونجاح، واكتساب ثقة الجميع والتحلي بالمرونة النفسية والجماعية، وتتجلى مقومات القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر أبو عاصي (2020)، في قدرتها على تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة والسرعة في تنظيم الأفكار والتعامل مع المشكلات والأحداث الطارئة بمرونة، وتوفير الوقت وإدارته من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنفيذ، وصناعة القرارات التي تتمثل في امتلاك القائد مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة، وأن يتمتع القائد بمستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية بحيث تتطابق أخلاقياته الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، بما ينعكس على سلوك المرؤوسين.

وحتى يستطيع القائد من الاستمرارية في الحماس المتواصل الذي يمكّنه من نشر الطاقة الإيجابية المحفزة للإنجاز، التي تزيد من جرعة الحماس، عليه العمل على بناء جسور الثقة بينه وبين العاملين معه، الذي يُعد انعكاسًا لثقته وقدرته على توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت موضوع القيادة بالثقة تبين للباحثة أن هناك توافقاً على مجموعة من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تمثلت في الآتي (العولقي، 2019؛ فارس، 2021؛ دسوقي، 2021؛ Braun and Peus, 2018).

1. شفافية العلاقة **Relational transparency**: التي تشير إلى الثقة المتبادلة بين القائد

ومرؤوسيه، وتبادل المعلومات ومشاركتها، وتعزيز مستوى الانفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة لتنمية الثقة والالتزام. وكما أكد على ذلك الخالدي (2020) بأنها القدرة على تبادل المعلومات والثقة بين العاملين والقائد والإفصاح والنزاهة في التعامل فيما بينهم، وهي اعتماد مبدأ الوضوح والصراحة مع الذات والآخرين، والابتعاد عن التعابير غير اللائقة فيما بينهم والإفصاح عن المعلومات لتعزيز العلاقة بين القائد والعاملين (حسانين وآخرون، 2016).

2. المنظور الأخلاقي **internalized moral perspecive** ويتضمن المعايير والقيم

الأخلاقية التي يتحلى بها القائد، ويعتبرها حدوداً في قراراته، وتظهر مدى تطابق سلوكياته كقائد وبين قيمه وأخلاقياته الخاصة. وأضاف غالي وآخرون (2022) على ذلك بأنها تأثير القادة في الآخرين لتحفيزهم على تحقيق ما هو مطلوب منهم، من خلال ما يتميزون به من سمات أخلاقية تتمثل بالعدل والتسامح والإيثار والأمانة، وبالتالي تشجيع العاملين على التحلي بتلك الصفات.

3. الوعي الذاتي **self -awrenes** ويشير إلى ثقة القائد في نفسه، وإدراكه نقاط القوة

والضعف وفهم المتغيرات المحيطة، فيما يرى فارس (2021) بأنها قدرة القائد على فهم نقاط القوة والضعف من خلال تعامله مع العاملين؛ لكي يتعرف على انطباعات العاملين

اتجاهه، وتمكنه من معرفة المتغيرات المحيطة به، مما يعزز ثقته في نفسه وثقة العاملين به. وقد أشارت دراسة كشكوشة (2021) إلى أنها فهم القائد لقدراته وتحديد نقاط القوة والضعف لديه لمعرفة انطباعات العاملين عنه وتأثير هذه المعرفة عليهم، مما يساعد على معرفة ما يحيط به من متغيرات، والذي يؤدي إلى تعزيز ثقة القائد بنفسه وبالآخرين.

4. توازن العمليات **Balanced processing** ويشير إلى قدرة القائد على الاستماع

لوجهات النظر المختلفة، وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر، والتحليل الموضوعي للمعلومات واتخاذ القرار على أسس علمية، ويؤكد (Joo & jo, 2017) على أن التوازن هو قدرة القائد على تحليل البيانات بموضوعية لإجل اتخاذ أي قرار والتعامل مع المواقف اليومية بموضوعية دون دعم طرف على حساب الطرف الآخر والاستماع للأراء المختلفة.

وأضاف الخالدي (2020) على الأبعاد السابقة بُعد السلوك الجدير بالثقة والذي يشير إلى ما يلتزم به القائد من معايير وسلوكيات أخلاقية في جميع جوانب عمله وما يمتاز به من مرونة أخلاقية. كما أشارت دراسة الابرو (2017) إلى بُعد الإحسان وهو إيمان العاملين بأن القائد يريد الخير لهم، ويمتلك نوايا حسنة اتجاههم، بعيداً عن الذاتية، وأنه يهتم بمصالحهم وأحوالهم، فيما اضاف غالي وآخرون (2022) بُعد الكفاءة المهنية وهي ما يمتلكه القائد من مهارات وإمكانات تمكنه من التأثير في الآخرين، إضافة إلى امتلاكه الخبرة والجدارة والمصداقية التي تجعله أهلاً للثقة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة والتي تتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة، وتم ترتيبها تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية

هدفت دراسة (النجار وحמיד، 2015) إلى تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية وتم اختيار عينة عشوائية (246) من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة؛ كأداة للدراسة، وظهرت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة وأبعاد البراعة التنظيمية، ويمثل بعد الشفافية في العلاقة أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً.

دراسة (حسانين وآخرون، 2016) التي سعت إلى كشف علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (341) فرداً، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة؛ كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة، وتمكين العاملين في مصلحة الضرائب.

هدفت دراسة العولقي (2019) إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وقد تم اختيار عينة مكونة من (285) موظفاً من مؤسسة العامة للاتصالات، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة؛ كأداة للدراسة، وقد توصلت

الدراسة إلى وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة للإبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما بينت وجود علاقة معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات، وأن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي.

هدفت دراسة الخالدي (2020) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية وال نفسية، وتحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، وتم اختيار عينة مكونة من (276) موظفًا في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الجديرة والخبرة الإدارية وال نفسية، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية.

هدفت دراسة بكر وكشكوشة (2021) التعرف على دور القيادة الجديرة بالثقة والإستقامة التنظيمية في دعم وتعزيز الرفاهية الذاتية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة الدراسة المكونة من (376) من الموظفين الإداريين في جامعة الأزهر، وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، في كل من الرفاهية الذاتية والإستقامة التنظيمية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعدها المعالجة المتوازنة للمعلومات في كل منهما. ووجود تأثير معنوي لأبعاد الإستقامة التنظيمية في الرفاهية الذاتية، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبعدها الثقة في الرفاهية الذاتية.

دراسة فارس (2021) التي سعت إلى معرفة أثر القيادة الجديرة بالثقة على الإنغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط من وجهة نظر عينة من هيئة التمريض في

عدد من مستشفيات الحكومية الكبرى بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبانة؛ كأداة للبحث؛ وتكونت عينة الدراسة (274) ممرض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر للقيادة الجديرة بالثقة على الإنغماس الوظيفي.

دراسة دسوقي (2021) هدفت الدراسة إلى الوقوف على أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة بالثقة بجامعة 6 أكتوبر في مصر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين القيادة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر، وتكونت عينة الدراسة من (159) عضو هيئة تدريس، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة بالثقة، بالقيادة الجامعية، بدرجة موافقة عالية، وإلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية.

هدفت دراسة هلل (2022) التعرف على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتحليل دورها في دعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، كما يراها الخبراء والمختصين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة المكونة من (37) من الخبراء والمختصين، أشارت نتائج الدراسة إلى آليات تحقيق القيادة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، في ضوء آراء الخبراء والمختصين، وكان ترتيبها تنازلياً: (شفافية العلاقات، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، الوعي الذاتي)، وقدمت تصوراً مقترحاً للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء الإطار النظري. وأظهرت الدراسة أن ممارسة أبعاد القيادة بالثقة تسهم بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الإبداعي، وعلى أهمية إمام القادة بطبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم.

دراسة أبو زيادة (2022) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (298) مديراً. توصلت الدراسة إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم بشكل عام بممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، وأن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي ايجابي على مراحل إدارة الأزمات.

الدراسات الأجنبية

دراسة (joo & jo, 2017) التي سعت إلى اكتشاف تأثير القيادة الجديرة بالثقة للمشرفين والتقييمات الذاتية ودور سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي كوسيط جزئى لتلك العلاقة. وتم استخدام منهج النمذجة الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من (374) موظفًا في إحدى أكبر الشركات في كوريا، وظهرت الدراسة أن القيادة الجديرة بالثقة والتمكين النفسي لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين.

دراسة (Braun & Peus, 2018) التي هدفت إلى تطوير نموذج تقاطع القائد والأتباع لتوضيح تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الرضا الوظيفي للأتباع من خلال التوازن بين العمل والحياة بين القادة والأتباع لتحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والخاصة، مما يمكن الأتباع بدوره من تحقيق توازن إيجابي بين حياتهم المهنية والخاصة، تم استخدام المنهج الارتباطي في العينة الأولى التي تكونت من (121) موظفًا من العاملين في ألمانيا، وتم استخدام المنهج التجريبي في دراسة العينة الثانية التي تكونت من (154) من القادة ذوي الخبرة. أظهرت النتائج أن

القيادة الجديرة بالثقة تمثل مورداً تنظيمياً مهماً وتأثيرها إيجابي في مواجهة توازن بين الحياة العملية والخاصة للقيادة والعاملين، والتي بدورها ستؤثر على رضا الوظيفي.

دراسة (Mubarak & Noor, 2018) التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على الإبداع الوظيفي والتركيز في هذا البحث على الآثار الوسيطة للمشاركة في العمل والتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وإبداع الموظفين في المنظمات غير الحكومية في إسلام آباد وروالبندي باستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (246) مستجيباً. أظهرت الدراسة أن إبداع الموظف يرتبط بشكل كبير بالقيادة الجديرة بالثقة والمشاركة في العمل والتمكين النفسي. بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف أيضاً عن أن الموظفين الإضافيين المشاركين في العمل كانوا أكثر إبداعاً، وأن الشعور بالتمكين يتوسط أيضاً العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وإبداع الموظفين.

دراسة (Ismail et al., 2019) التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الجديرة بالثقة لقيادة المدارس وعلاقتها بضغط العمل التي يتعرض لها المعلمين. باستخدام المنهج الوصفي الكمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (330) معلماً ومعلمة من 143 مدرسة ابتدائية في الجزء الشرقي من ماليزيا. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الجديرة بالثقة مرتفعة لدى مديري المدارس وأن هناك علاقة سلبية بين القيادة الجديرة بالثقة وضغوط العمل التي يتعرض لها المعلمين، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد بأن القيادة الجديرة بالثقة ساهمت في تقليل من ضغوط العمل لدى المعلمين.

دراسة (Qiu et al., 2019) التي سعت إلى معرفة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على ثقة الموظفين في القادة، وسلوك المواطنة التنظيمية، وجودة الخدمة في سياق الضيافة الصينية،

ودراسة الدور الوسيط للثقة في القيادة. تم جمع البيانات على مرحلتين من فنادق خمس نجوم في جميع أنحاء الصين، وتم استخدام الإستبانة كأداة للبحث. أظهرت النتائج أن القيادة الجديرة بالثقة تحتل المركز الأول من بين اربعة عوامل أخرى، وأن الثقة بالقيادة تتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو العملاء.

دراسة (Adil & Kamal, 2020) التي سعت إلى استكشاف دور القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي في العمليات تحفيزية للمتطلبات الوظيفية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الباكستان، حيث تكونت عينة الدراسة من (500) عضواً من هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تطبيق الاستبانة لجمع البيانات وأفراد العينة. حيث أظهرت النتائج أن القيادة بالثقة لها تأثيراً مباشراً على المشاركة في العمل والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة، كما أثبتت أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثيرات غير مباشرة على جميع نتائج المتطلبات الوظيفية.

دراسة (Roncesvalles et al., 2021) التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم في الفلبين باستخدام منهج وصفي كمي، وتكونت عينة البحث من (150) من أعضاء الكلية. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة بالثقة والالتزام التنظيمي للعاملين على سلوك المواطنة التنظيمية، وتؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين بشكل كبير.

دراسة (Tore & cetin, 2022) التي هدفت إلى دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة لمديري المدارس وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في منطقة بنديك في إسطنبول، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة وتم

استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ومستويات الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

دراسة (Ribeiro et al., 2022) التي سعت إلى فحص تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين من خلال التحقق من تأثير الإلتزام العاطفي. حيث تكونت عينة الدراسة من (194) فردًا من القادة والأتباع في مؤسسات متنوعة، حيث تم استطلاع آراء الأتباع عن تصوراتهم عن القيادة الجديرة بالثقة والتزامهم العاطفي، والذي قام من خلاله القادة بتقييم مستوى المواطنة التنظيمية لكل تابع من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت الدراسة أن تصورات الموظفين للقيادة الجديرة بالثقة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بكل من التزامهم العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن التزام العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Kim et al., 2023) التي هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الجديرة بالثقة وتعزيز الذات لدى الموظفين وثقتهم بزملائهم ومستوى ادائهم، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (152) مشرفًا و(574 موظفًا) من أربع شركات جنوب الصين، وذلك من خلال الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثيرًا إيجابيًا على تعزيز الذات لدى الموظفين وتحسين أدائهم.

ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة أعلاه، لوحظ أن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في منهجية البحث كما هو في دراسة النجار وحميدة (2015)، ودراسة حسانين وآخرون (2016)، ودراسة (Mubarak & noor, 2018) ودراسة (Qiu et al., 2019). ودراسة

العولقي (2019)، ودراسة الخالدي (2020)، ودراسة (Adil & kamal, 2020) ودراسة بكر وكشكوشة (2021)، ودراسة الدسوقي (2021)، ودراسة (Roncesvalles et al., 2021) ودراسة ابوزيادة (2022)، ودراسة (Ribeiro et al., 2022)، ودراسة هلال (2022) من حيث منهج البحث وهو المنهج الوصفي. لكنها اختلفت من حيث المنهج مع دراسة (joo & jo, 2017) حيث استخدم منهج النمذجة، ودراسة (braun & peus, 2018) الذي استخدم المنهج الارتباطي. أما على مستوى الأداة، فإن هذه الدراسة تتقاطع مع دراسات كل من دراسة النجار وحميدة (2015)، ودراسة حسانين وآخرون (2016)، ودراسة (mubarak & noor, 2018) ودراسة (Qiu et al., 2019) ودراسة العولقي (2019)، ودراسة الخالدي (2020)، ودراسة (Adil & kamal, 2020) ودراسة بكر وكشكوشة (2021)، ودراسة دسوقي (2021)، ودراسة (Roncesvalles et al., 2020) ودراسة ابوزيادة (2022)، ودراسة (Ribeiro et al., 2022) وهلال (2022) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة. واختلفت الدراسة الحالية في بيئة التطبيق مع بعض الدراسات السابقة حيث طبقت دراسة الدسوقي (2021) في جامعة 6 أكتوبر، ودراسة هلال (2022) على التعليم العام المصري، وطبقت دراسة (Roncesvalles et al., 2020) على التعليم في فلين، وطبقت دراسة (kimat al., 2023) في شركات في الصين، وطبقت دراسة (joo & jo, 2017) في إحدى الشركات في كوريا، وطبقت دراسة العولقي (2019) على شركة الاتصالات في اليمن، وطبقت دراسة (Braun & peus, 2018) على شركات في ألمانيا، وطبقت دراسة (Qiu et al., 2019) في فنادق خمس نجوم في الصين، وطبقت دراسة (Mubarak & noor, 2018) في المنظمات الغير حكومية في إسلام آباد، وطبقت دراسة (Adil & kamal, 2020) على أعضاء الهيئة التدريسية

في جامعات الباكستان، وطبقت دراسة ابو زيادة (2022) على الوزارات المركزية الفلسطينية في الضفة الغربية، وطبقت في دراسة بكر وكشكوشة (2021) على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، وطبقت في دراسة الخالدي (2020) على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية الكويتية، وطبقت في دراسة جودت وفارس (2021) على هيئة التمريض في عدد من مستشفيات الحكومية الكبرى بقطاع غزة.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بعد مراجعة اجراءتها ونتائجها وتوصياتها، في تحديد عينة الدراسة ومنهجيتها، وتطوير أداة الدراسة، إضافة إلى تحديد المجالات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في توجيهها نحو قطاع التعليم في المدارس الأردنية؛ لكون أغلب الدراسات كانت تتجه نحو قطاع التعليم العالي، والقطاع الخدمي، وقطاع التعليم العام في دول أخرى.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، والأداة المستخدمة في الدراسة، وإجراءات التنفيذ، ومن ثم التحليل الإحصائي الذي استخدم للحصول على النتائج.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري مدارس لواء الجيزة؛ باعتباره المنهج الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وما تنطوي عليه من رصد للواقع والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة والبالغ عددهم (1714) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الأولية في وزارة التربية والتعليم العام 2021/2022.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم عشوائياً طبقي، بهامش ثقة 95% وبنسبة خطأ 5% باستخدام الموقع الإلكتروني Sample Size Calculator، فقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد المجتمع الدراسة، وبذلك تشكل عينة الدراسة (21%) من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	176	48.9
	أنثى	184	51.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	273	75.8
	دراسات عليا	87	24.2
المرحلة التعليمية	أساسية	133	36.9
	ثانوية	66	18.3
	أساسية+ثانوية	161	44.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	63	17.5
	5-10	93	25.8
	أكثر من 10 سنوات	204	56.7
	المجموع	360	100.0

أداة الدراسة

تم استخدام استبانة مكونة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس: (ذكر، أنثى)، المرحلة

التعليمية: (أساسي، ثانوي، أساسية+ثانوية)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، الخبرة

التعليمية: (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، عشر سنوات فأكثر).

الجزء الثاني: أبعاد وفقرات الاستبانة الخاصة بقياس درجة ممارسة مديري المدارس في لواء

الجيزة للقيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر المعلمين، والتي تتضمن بُعد شفافية العلاقة، وبعد

المنظور الأخلاقي، وبعد الوعي الذاتي، وبعد توازن العمليات.

وقد تم تطوير أداة درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحديد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر شيوعاً بالإستناد إلى تحليل الأدب السابق والدراسات السابقة منها (الخالدي، 2020؛ وفارس، 2021) ، وتضمنت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة شفافية العلاقة، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات، وتم الاعتماد على هذه الأبعاد كإطار نظري في هذه الدراسة.

ثانياً: تم تطوير فقرات الأداة لتتكون في صورتها الأولية من (28) فقرة.

ثالثاً: تكونت الأداة في صورتها النهائية من (28) فقرة تضمنت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)} / \text{عدد الفئات المطلوبة}$$

$$= 3 / (5-1) = 1.33 \text{ وعليه، تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:}$$

من 1.00 - 2.33 منخفضة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 مرتفعة

صدق أداة الدراسة

يضمن صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تكون قادرة على قياس ما أعدت لقياسه، كما يتأكد من صدق احتواء الاستبانة على العناصر التي يجب أن تدخل في عملية تحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) محكمًا من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال العلوم التربوية. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لإجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

صدق البناء لفقرات لأداة الدراسة

للتأكد من صدق البناء لأداة الدراسة طبقت على عينة استطلاعية البالغة حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له وبين كل فقرة والأداة ككل ويبين جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد، وكل فقرة والأداة. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.58-0.93)، ومع المجال (0.68-0.96) والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين فقرات أداة القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها والدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .75	** .80	21	** .83	** .86	11	** .58	** .68	1
** .80	** .82	22	** .93	** .94	12	** .88	** .85	2
** .92	** .92	23	** .74	** .79	13	** .88	** .86	3
** .85	** .88	24	** .81	** .84	14	** .73	** .86	4
** .76	** .85	25	** .86	** .85	15	** .68	** .76	5
** .83	** .85	26	** .93	** .91	16	** .77	** .85	6
** .88	** .92	27	** .86	** .88	17	** .81	** .87	7
** .78	** .82	28	** .93	** .96	18	** .73	** .78	8
			** .90	** .94	19	** .88	** .85	9
			** .92	** .93	20	** .87	** .89	10

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات أداة القيادة الجديرة بالثقة

مع الدرجة الكلية كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ولذلك لم

يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم حساب صدق البناء لأبعاد الدراسة وذلك من خلال استخراج معامل ارتباط المجال

بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع البعد الكلي لفقرات

الدرجة الكلية	المنظور الأخلاقي	توازن العمليات	الوعي الذاتي	شفافية العلاقة	
				1	شفافية العلاقة
			1	** .887	الوعي الذاتي
		1	** .898	** .876	توازن العمليات
	1	** .873	** .882	** .856	المنظور الأخلاقي
1	** .920	** .911	** .904	** .934	الدرجة الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (cronbach Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداة، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة، والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4)

معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة

رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي
1	شفافية العلاقة	7	0.81
2	الوعي الذاتي	7	0.79
3	توازن العمليات	7	0.80
4	المنظور الأخلاقي	7	0.77

يتبين من نتائج الجدول رقم (4) أن معامل ثبات الاستبانة، درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، باستخدام معامل كرونباخ ألفا تعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية ولتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة

- بعد تحديد عنوان الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تم استعراض الدراسات السابقة والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة من قبل معلمي ومعلمات مديرية تربية لواء الجيزة.
- تصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على لجنة من المحكمين لإبداء ملحوظاتهم حول سلامة المقاييس اللغوية والتركييبية ومناسبتها لغايات الدراسة، انظر ملحق (1).

- تطوير الصورة النهائية للمقياس، وذلك بعد التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على ذوي الخبرة والإختصاص، وكذلك التحقق من ثبات المقياس؛ من خلال معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، انظر ملحق (3).
- مخاطبة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة، والملحق (4)، يبين كتب تسهيل المهمة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حيث إن مجتمع الدراسة تكوّن من معلمي ومعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الحيزة، بينما عينة الدراسة من (360) مفردة من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- توزيع مقياس الدراسة على عينة الدراسة من خلال إنشاء استبانة إلكترونية على Google doc حيث قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة من خلال إرسال رابط الاستبانة لعينة الدراسة.
- تم تحميل استجابات عينة الدراسة من Google doc صيغة ملف إكسل ومن ثم تم تحليل هذه البيانات بواسطة برنامج Spss وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة استنادًا إلى نتائج الدراسة.

المعالجة الإحصائية

- استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية Spss، بهدف الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في مقدمة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الرباعي المتعدد للمتغيرات الدراسة ANOVO.

وبشكل عام:

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة

إلى تحليل التباين الرباعي المتعدد four way ANOVA.

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على شفافية العلاقة.

الفصل الرَّابِع نتائج الدّراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	شفافية العلاقة	4.41	.681	1	مرتفعة
4	المنظور الأخلاقي	4.32	.782	2	مرتفعة
2	الوعي الذاتي	4.24	.828	3	مرتفعة
3	توازن العمليات	4.21	.850	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.30	.746		مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (5) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (.746).

أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21-4.41)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد شفافية العلاقة بأعلى متوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (.681) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء بعد توازن العمليات في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (.850) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وعلى مستوى الأبعاد فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث تم عرضها كما جاءت في جدول رقم (5).

البُعد الأول: شفافية العلاقة

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد شفافية العلاقة، تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد شفافية العلاقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات.	4.46	.707	1	مرتفعة
6	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في جميع العمليات والإجراءات المدرسية.	4.45	.796	2	مرتفعة
5	يعرف مدير المدرسة المعلمين على التطورات في أداء المدرسة.	4.45	.799	3	مرتفعة
3	يشجع المدير المعلمين على التعبير بحرية عن أفكارهم	4.41	.894	4	مرتفعة
2	يستمع مدير المدرسة لآراء المعلمين باستمرار.	4.40	.811	5	مرتفعة
4	يوفر مدير المدرسة المعلومات للمعلمين لإنجاز أعمالهم.	4.40	.852	6	مرتفعة
7	يظهر مدير المدرسة الحقائق المتعلقة بتعبئة التقرير السنوي للمعلم.	4.27	1.022	7	مرتفعة
	شفافية العلاقة	4.41	.681		مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن شفافية العلاقة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.681). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.27-4.46)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (0.707) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: "يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في جميع العمليات والإجراءات المدرسية". (4.45) وبانحراف معياري (0.796)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: "يوفر مدير المدرسة المعلومات للمعلمين لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.852). كما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يظهر مدير المدرسة الحقائق المتعلقة بتعبئة التقرير السنوي للمعلم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (1.022) وبدرجة تقدير مرتفعة.

البُعد الثاني: المنظور الأخلاقي

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد المنظور الأخلاقي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد المنظور الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يساناد مدير المدرسة المعلمين في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم في ضوء مدونة السلوك الوظيفي.	4.39	.860	1	مرتفعة
22	يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى المعلمين.	4.37	.905	2	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	يشكل مدير المدرسة نموذجًا بالالتزام بالعمل وإنجازه.	4.35	.929	3	مرتفعة
26	يؤكد مدير المدرسة على التعلم من الأخطاء السابقة.	4.32	.916	4	مرتفعة
28	يتخذ مدير المدرسة القرارات اعتمادًا على القيم التي يؤمن بها.	4.31	.840	5	مرتفعة
27	يبين مدير المدرسة معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	4.26	.903	6	مرتفعة
24	يحرص مدير المدرسة على تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المهام.	4.26	.985	7	مرتفعة
	المنظور الأخلاقي	4.32	.782		مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن المنظور الأخلاقي جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (.782)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.26-4.39) حيث جاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يساند مدير المدرسة المعلمين في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم في ضوء مدونة السلوك الوظيفي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (.860) وبدرجة تقدير مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على: " يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى المعلمين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (.905) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: " يبين مدير المدرسة معتقداته التي تتفق مع أفعاله" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (.903) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على: " يحرص مدير المدرسة على تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المهام"، بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.26) وانحراف معياري (.985) وبدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: الوعي الذاتي

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد الوعي الذاتي، تم استخدام المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بُعد الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي يتخذها.	4.48	.867	1	مرتفعة
10	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة والقدرة على حل المشكلات.	4.33	.941	2	مرتفعة
9	يتصف مدير المدرسة بالثبات على مواقفه التي تدعم أهداف المدرسة.	4.33	.946	3	مرتفعة
14	يدرك مدير المدرسة تأثير تصرفاته وأفعاله على المعلمين.	4.29	.990	4	مرتفعة
12	يحرص مدير المدرسة على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع المعلمين.	4.27	.936	5	مرتفعة
8	يقوم مدير المدرسة بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه بشكل دوري.	4.10	1.043	6	مرتفعة
11	ينظم مدير المدرسة ورشاً تدريبية للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة.	3.91	1.097	7	مرتفعة
	الوعي الذاتي	4.24	.828		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن الوعي الذاتي جاءت مرتفعة بمتوسط

حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.828)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين

(3.91-4.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على: "يتحمل مدير المدرسة مسؤولية

القرارات التي يتخذها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.867).

وبدرجة تقدير مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (10) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: " يمتلك مدير المدرسة الكفاءة والقدرة على حل المشكلات." بمتوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري

(.941). بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على:

يقوم مدير المدرسة بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه بشكل دوري." بمتوسط حسابي (4.10)

وبانحراف معياري (1.043) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (11) ونصها "ينظم مدير المدرسة

ورش تدريبية للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي

(3.91) وبانحراف معياري (1.097) وبدرجة تقدير مرتفعة.

البُعد الرابع: توازن العمليات

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة ل فقرات بُعد توازن العمليات، تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (10) يوضح ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بتوازن العمليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يراعي مدير المدرسة تطبيق العدل والمساواة بين المعلمين.	4.31	.977	1	مرتفعة
20	يتعامل مدير المدرسة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.	4.24	.959	2	مرتفعة
18	يصغي مدير المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة.	4.23	.976	3	مرتفعة
19	يحدد مدير المدرسة الحاجات الفعلية للمدرسة وفق خطة مدروسة.	4.20	.960	4	مرتفعة
15	يُوظف مدير المدرسة الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام.	4.19	.934	5	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يحلل مدير المدرسة المعلومات قبل اتخاذ أي القرار .	4.19	.943	6	مرتفعة
21	يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بمستويات أدائهم.	4.11	1.036	7	مرتفعة
	توازن العمليات	4.21	.850		مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن توازن العمليات جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (.850)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.11-4.31)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يراعي مدير المدرسة تطبيق العدل والمساواة بين المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (.977) وبدرجة تقدير مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (20) بالمرتبة الثانية والتي تنص على:

" يتعامل مدير المدرسة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة"، بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (.959) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: " يحلل مدير المدرسة المعلومات قبل اتخاذ أي القرار." بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (.943) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بمستويات أدائهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.036) وبدرجة تقدير مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة

نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة

الدرجة الكلية	المنظور الأخلاقي	توازن العمليات	الوعي الذاتي	شفافية العلاقة			
4.49	4.50	4.42	4.45	4.58	س	ذكر	الجنس
.554	.594	.669	.603	.509	ع		
4.11	4.15	4.01	4.05	4.24	س	أنثى	
.855	.897	.951	.958	.780	ع		
4.30	4.33	4.22	4.25	4.40	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.761	.772	.864	.852	.702	ع		
4.28	4.30	4.19	4.21	4.42	س	دراسات عليا	
.702	.817	.811	.751	.615	ع		
4.40	4.39	4.33	4.35	4.51	س	أساسية	المرحلة التعليمية
.681	.771	.795	.747	.590	ع		
4.27	4.31	4.22	4.19	4.37	س	ثانوية	
.778	.807	.870	.873	.686	ع		
4.22	4.27	4.11	4.18	4.34	س	أساسية + ثانوية	
.780	.781	.877	.868	.742	ع		
4.40	4.37	4.33	4.36	4.56	س	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.693	.735	.789	.836	.581	ع		
4.36	4.36	4.28	4.31	4.49	س	5-10	
.764	.820	.877	.836	.676	ع		
4.23	4.29	4.14	4.18	4.32	س	أكثر من 10 سنوات	
.751	.781	.854	.819	.702	ع		

يبين الجدول (10) فروقاً ظاهرية فيما بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمي باختلاف فئات متغيرات الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول (11) وتحليل التباين الرباعي المتعدد وعلى مستوى الأبعاد جدول (12).

الجدول (11)

تحليل التباين الرباعي المتعدد تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	22.512	11.724	1	11.724	الجنس
.794	.068	.035	1	.035	المؤهل العلمي
.422	.866	.451	2	.902	المرحلة التعليمية
.066	2.739	1.426	2	2.852	سنوات الخبرة
		.521	353	183.839	الخطأ
			359	200.050	الكلية

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (22.512) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (0.068) وبدلالة إحصائية بلغت (0.794).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (0.866) وبدلالة إحصائية بلغت (0.422).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (2.739) وبدلالة إحصائية بلغت (0.066).

الجدول (12)

تحليل التباين الرباعي المتعدد تبعًا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة على مجالات القيادة الجديرة بالثقة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	مصدر التباين
.000	22.199	9.477	1	9.477	شفافية العلاقة	الجنس
.000	21.310	13.737	1	13.737	الوعي الذاتي	
.000	20.464	13.867	1	13.867	توازن العمليات	
.000	17.263	10.160	1	10.160	المنظور الأخلاقي	
.380	.773	.330	1	.330	شفافية العلاقة	المؤهل العلمي
.992	.000	.00005	1	.00005	الوعي الذاتي	
.847	.037	.025	1	.025	توازن العمليات	
.971	.001	.001	1	.001	المنظور الأخلاقي	
.269	1.317	.562	2	1.125	شفافية العلاقة	المرحلة التعليمية
.402	.914	.589	2	1.178	الوعي الذاتي	
.341	1.080	.732	2	1.464	توازن العمليات	
.759	.276	.162	2	.325	المنظور الأخلاقي	
.003	5.910	2.523	2	5.046	شفافية العلاقة	سنوات الخبرة
.103	2.284	1.472	2	2.944	الوعي الذاتي	
.080	2.538	1.720	2	3.440	توازن العمليات	
.473	.750	.441	2	.883	المنظور الأخلاقي	
		.427	353	150.696	شفافية العلاقة	الخطأ
		.645	353	227.557	الوعي الذاتي	
		.678	353	239.201	توازن العمليات	
		.589	353	207.756	المنظور الأخلاقي	
			359	166.679	شفافية العلاقة	الكلية
			359	246.082	الوعي الذاتي	
			359	259.501	توازن العمليات	
			359	219.724	المنظور الأخلاقي	

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد وجاءت الفروق لصالح الذكور.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المرحلة التعليمية في جميع الأبعاد.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد باستثناء بعد شفافية العلاقة.
- ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول رقم (13).

الجدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخبرة على شفافية العلاقة

أكثر من 10 سنوات	5-10	اقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	
			4.56	اقل من 5 سنوات
		.07	4.49	5-10
	.17	*.24	4.32	أكثر من 10 سنوات

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح اقل من 5 سنوات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، وعلاقتها بالدراسات السابقة، والأسباب التي تعود

إليها تلك النتائج كما يلي:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: ما درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين؟

وضح جدول (5) أنّ درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية

التربية والتعليم لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد يُعزى ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية تطبيق القيادة الجديرة بالثقة،

والعمل على تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من خلال العلاقات المترابطة بين القادة ومرؤوسيهـم،

والسعي للوقوف على أوجه الخلل في القيادة المدرسية التقليدية، التي تمنع وتعثر عملية الإصلاح.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ما يمارسه مديرو المدارس من ممارسة للشفافية وتبادل المعلومات

ومشاركتها، والعمل على تعزيز الإنفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة، وما يتصف به مدير

المدرسة من صفات وسمات تنعكس على موظفيه من خلال امتلاكه القدرة على الاستماع لوجهات

النظر المختلفة وعدم التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر ممثلاً بأخلاقياته التي يعكسها

بتصرفاته وردود فعله المؤثره على سلوك المعلمين ومحفزه لهم وشجاعته في الاعتراف بالأخطاء

وتحمل المسؤولية مع المعلمين، وبتحليله الموضوعي للمعلومات عند اتخاذ أي قرار، مما وفر مناخ

وظيفي ايجابي بين المعلمين ساعدهم على الأبداع وحفزهم للتميز والتقدم في أدائهم ورفع من مستوى ولائهم للمدارسهم.

كما قد تُعزى إلى أن معلمي المدارس في مديرية تربية الجيزة يؤمنون بأن القيادة الجديرة بالثقة توفر السبيل الأمثل والأنجح لتوفير قاعدة عمل ثابتة وقوية ومحفزة نظرًا لتشجيعها التعاون وتأثير الإيجابي في مواجهة الصعوبات الإدارية وتوازن بين الحياة العملية والخاصة للمدير والمعلمين، مما يحفز الإبداع والتغيير والتقدم.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه هلال (2022) حيث أكد على ضرورة العمل على تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من خلال العمل الجماعي ودعم الأفراد لبعضهم البعض لتحقيق التنافسية في التعليم.

وكما تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بكر وكشكوشة (2021) بأن القائد الذي يتبع نمط القيادة الجديرة بالثقة يكون لديه المقدره والاستعداد للإعتراف بالأخطاء عند وقوعها، ويستطيع أن يمارس أسسًا مرتفعة من السلوك الإيجابي والأخلاقي عند اتخاذ القرارات. كما أنه يستمع لوجهات النظر المختلفة ويدرك تأثير قراراته على الآخرين، ويعتمد في قراراته على تحليل المعلومات، مما يزيد من فاعلية ودافعية العاملين الإداريين في جامعة الأزهر نحو عملهم، مما يحسن من مستوى أداء المؤسسة، وأن تطبيق وممارسة القيادة الجديرة بالثقة يسهم في تحقيقي الرفاهية الذاتيه للعاملين.

أما على مستوى الأبعاد فقد أشارت النتائج المتعلقة ببُعد (شفافية العلاقة) الموضح في جدول (6) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الجديرة بالثقة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم

(1) التي تنص على: "يُطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات" بالمرتبة الأولى وبدرجة

مرتفعة، ، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الثانية والتي تنص على:

" يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في جميع العمليات والإجراءات المدرسية". (4.45) وبانحراف

معياري (796)،، بينما جاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على: " يوفر مدير

المدرسة المعلومات للمعلمين لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري

(.852) ، كما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على : "يُظهر مدير المدرسة الحقائق المتعلقة

بتعبئة التقرير السنوي للمعلم بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري

(1.022) وبدرجة تقدير مرتفعة.

وبدرجة مرتفعة.

وقد تُعزى مثل هذه النتائج لما قد يوفره مديرو المدارس من معلومات وخبرات، والعمل على

توفير الإنسجام بين المعلمين وقادتهم على تبادل الخبرات ورفع المهارات والقدرات وتفعيل عملية

المشاركة في القرار، وامتلاك مدير المدرسة القدرة على حل المشكلات والحرص على

تكافؤ الفرص بين المعلمين من خلال العدالة في التقييم السنوي وفق مبدأ الحوافز والمكافآت، أو

الإجراءات العقابية، مما يوفر قيادة مدرسية تعكس سلوكياتها وتعاملاتها الأخلاقية الذي يجعلها

تحوز على ثقة الآخرين.

وقد أتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هلال (2022) من أن بُعد شفافية العلاقة

أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، من خلال تمكين

العاملين وتطوير مهاراتهم، وإظهار القائد الثقة بالعاملين وقدراتهم، وإتاحة المجال لهم للمشاركة في

العمليات المختلفة في المؤسسة في ضوء معارفهم.

أما النتائج المتعلقة ببُعد (المنظور الأخلاقي) الموضحة في جدول (7) فقد اشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة مرتفعة لدى مديري المدارس وفقًا لرأي أفراد عينة الدّراسة لبُعد المنظور الأخلاقي، حيث جاءت مرتفعة ككل، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "يساند مدير المدرسة المعلمين في القيام بمسؤولياتهم ومهامهم في ضوء مدونة السلوك الوظيفي" في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على: "يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى المعلمين" بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: "يبين مدير المدرسة معتقداته التي تتفق مع أفعاله" بالمرتبة قبل الأخيرة وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المهام" بالمرتبة الأخيرة، وبدرجة مرتفعة.

تؤكد النتائج السابقة على موافقة عينة الدّراسة على دور البُعد الأخلاقي في تحقيق القيادة الجديرة بالثقة، وقد تعزى إلى ما يوفره مديرو المدارس من بيئة ملائمة مشجعه على الإبداع والتقدم في العمل، والعمل بطواعية وبرغبة، واعتبار الأخطاء السابقة إحدى أساليب التعلم لاكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها وعدم تكرارها مستقبلاً، والسعي الدائم إلى تحفيزهم إلى إيجاد الأفكار الخلاقة، من خلال تحديد ما هو مقبول من سلوك وفق نظام من القواعد والاجراءات التي يديرها مدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة الخالدي (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية بالمؤسسة محل الدّراسة، وأظهرت أن بُعد المنظور الأخلاقي كان أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على العوامل التنظيمية والعوامل البيئية في المؤسسة، وذلك من خلال قيام القائد باتخاذ القرارات معتمداً على ثقافته التنظيمية في

ضوء المعايير الأخلاقية التي تتميز بالصدق والنزاهة في الأقوال والأفعال، كما أكدت دراسة النجار (2015) على أن بُعد المنظور الأخلاقي هو البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات المصرية.

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بـ**بُعد (الوعي الذاتي)** الموضح في جدول (8)، فقد أشارت النتائج إلى درجة مرتفعة لوعي المدير بقدراته على حل المشكلات وتحمله مسؤولية قراراته، ومدى تأثيرها على البيئة المدرسية، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على: "يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي يتخذها"، بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (10) مرتفعة والتي تنص على: "يمتلك مدير المدرسة الكفاءة والقدرة على حل المشكلات" بالمرتبة الثانية، وبدرجة مرتفعة بينما جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "يقوم مدير المدرسة بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه بشكل دوري"، بالمرتبة قبل الأخيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على: "ينظم مدير المدرسة ورش تدريبية للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة" بالمرتبة الأخيرة.

وقد تعزى هذه النتائج إلى الدور الأساسي لوعي المدير بقدراته وكفاءته ومدى تأثيرها على المعلمين، مما يعزز التعاون المتبادل بينهم، كما تؤثر مواقف المدير على تحقيق أهداف المدرسة وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف المعلمين ويوفر لهم نوع من طمأنينة والراحة النفسية التي تمكنهم من العمل بإيجابية وبروح فريق العمل وخلق المبادرات الإبداعية لديهم، إضافة إلى رغبتهم الحقيقية للانخراط في جميع الأنشطة المدرسية.

وقد أنفقت نتائج دراسة أبو زيادة (2022) مع نتائج هذه الدراسة من حيث الإهتمام بـ**بُعد الوعي الذاتي** حيث كان أكثر الأبعاد ممارسة من بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات

الفلسطينية محل الدراسة، ولكنها أظهرت نتيجة مخالفة لجزئية من هذه الدراسة، إذ إنها أظهرت عدم وجود التزام في التطبيق الفعلي لكافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية، وقد عُرِي السبب في ذلك لإنخفاض مستوى الفهم والإدراك لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها من قبل الإداريين في الوزارات الفلسطينية، ولعدم اهتمام المديرين في معرفة ردود أفعال الآخرين والعمل على تعديلها، وانخفاض حرية العاملين في التعبير عن آرائهم المخالفة للآراء المديرين، وعدم تقبلهم للأساليب العمل الجديدة المبتكرة من قبل العاملين، وانخفاض الصدق والنزاهة في أقوال وافعال المديرين، وعدم الاعتراف بالأخطاء في حال حدوثه.

أما النتائج المتعلقة ببعد (توازن العمليات) الموضح في جدول (9) فقد أشارت إلى أن درجة ممارسة مرتفعة للقيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس وفقاً لرأي عينة الدراسة لبعده توازن العمليات، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على: "يراعي مدير المدرسة تطبيق العدل والمساواة بين المعلمين" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "يتعامل مدير المدرسة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة" بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "يحلل مدير المدرسة المعلومات قبل اتخاذ أي قرار" بالمرتبة قبل الأخيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على: "يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بمستويات أدائهم" وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتائج إلى قدرة مدير المدرسة على تحليل المعلومات بشكل علمي وموضوعي دون تحيز لطرف على حساب الطرف الآخر، الأمر الذي يمكّن مدير المدرسة من وضع الخطط الإجرائية والعلاجية بشكل سليم الذي يساهم في الوصول إلى أفضل القرارات، وتشجيع المعلمين لإستثمار مواهبهم وكفاءتهم وذلك من خلال المكافآت وتحفيز المعنوي المرتبط في تقييم السنوي

للأدائهم، الذي يتميز بالعدالة والنزاهة في تطبيقه مما يحفزهم على العمل بطواعية وبولاء للمدارسهم ومديرهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فارس (2021) التي أظهرت أن توازن العمليات لها تأثير مباشر على الإنغماس الوظيفي في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، واتفقت كذلك مع دراسة دسوقي (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجيرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر، واختلفت دراسة فارس (2021) مع دراسة دسوقي (2021) في ترتيب الأبعاد الممارسة والتي جاءت وفق الترتيب التالي (توازن العمليات، شفافية العلاقة، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة الجيرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة؟"

أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الجيرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، حيث كانت جميع قيم (ف) دالة احصائياً ($\alpha=0.05$) وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة العلاقة بين الذكور أقل حساسية من الإناث، وأنهم أكثر تطبيقاً للقيادة الجيرة بالثقة وأبعادها، لأن الذكور أكثر عقلانية في اتخاذ القرارات، ولا تحكمهم العاطفة مثل الإناث، وأنهم أكثر قدرة على تبادل المعلومات وتشاركها مع الآخرين. كما تعزى هذه النتيجة إلى سيكولوجية المرأة، حيث توصف المرأة بدقة المتابعة وما تتصفه به من طابع إداري أكثر من القيادي. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المجتمع الإسلامي والعربي وخصوصاً فئة الذكور، قائم على العديد من المبادئ

منها التكافل والتعاون وتعامل بأخلاقيات المسلم من بذل وعطاء، والحث على المساواة، وهذا الأمر يتوافق مع تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو زيادة (2022) بأن المعلمين يمارسون القيادة الجديرة بالثقة بدرجة أعلى من المعلمات.

كما أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، حيث كانت جميع قيم (ف) غير دالة إحصائياً ($\alpha=0.05$). وقد تعزى نتيجة عدم وجود فروق بين استجابة عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حول ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس، لما تنتهجه وزارة التربية والتعليم من سياسات تربوية متعلقة بمهنة التعليم والاهتمام بالمعلم والعمل على الارتقاء بأدائه وتأهيله وتنميته مهنيًا، كذلك العمل على تعديل نظام الرتب المرتبط بأدائه وترقيته، وسعيها لجعل المعلم في حالة من التطوير والبحث والتجديد على قدراته وكفايته، فأصبح المعلم بغض النظر عن مؤهله، يسعى إلى تطوير ذاته وقدراته وتحسين مهارته من خلال الإلتحاق بالدورات التدريبية التي تطرحها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع مركز الملكة رانيا والتي تمتاز بأنها فترات تدريبية طويلة، حيث يجرى في نهاية كل دورة تقييم لما تم اكتسابه من هذه الدورات، من مهارات وكفايات قد تحسن من قدراته وتتعكس على أداء الطلبة، وتساعد في التقدم الوظيفي. كما أن المدير الجدير بالثقة له دور فاعل في تحسين وتطوير خبرات المعلمين على اختلاف مستوياتهم العلمية من خلال برامج تبادل الزيارات بينهم، ومشاركتهم في العمل الإداري وصنع القرار؛ مما يجعلهم أكثر تطبيقاً للقيادة الجديرة بالثقة في مدارسهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو زيادة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث كانت قيم (ف) غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المعلمين على اختلاف المرحلة التعليمية التي يدرسون بها بأهمية ممارسة القيادة الجديرة بالثقة، ودورها في توفير المناخ الإيجابي في المدرسة، وقد انفردت هذ الدراسة بدراسة متغير المرحلة التعليمية حيث لم يتم دراسته في الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

كما أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة، على مستوى ابعاد الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي وتوازن العمليات، حيث كانت قيمة ف لهذه الابعاد غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المعلمين وإدراكهم على اختلاف سنوات خبرتهم بأهمية القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها، ودورها في ايجاد المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يتسم بالتعاون والتفاعل فيما بينهم، وما تعكسه أفعال القائد من صدق ونزاهة في تعامل والمتمثل في منظوره الأخلاقي، والعدالة في توزيع المهام وتقييم المبني على أسس واقعية وتحفيزه لأبداع والتعلم المستمر وسعيه لدعم وتبادل الخبرات وتحفيز المنافسة الشريفة، وما يشعر به المعلم من طمأنينة وأمان

مترتبًا نتيجة ما يتصف به المدير من قوة وشجاعة في تحمل نتيجة قرارته، ودعمه والوقوف إلى جانب معلميه في شتى المواقف.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة دسوقي (2021) حول عدم تأثير متغير الخبرة في دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر.

كما أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، تعزى لأثر سنوات الخبرة في بُعد شفافية العلاقة، ولذلك تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (scheffe) كما هو مبين في جدول (13)، الذي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، بين خبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات.

وقد تعزى هذه النتيجة لكون المعلم في هذه المرحلة محدود الخبرة، وقلة معرفته بأساليب التدريس المختلفة وآلية إدارة الغرفة الصفية، مما يترتب توفير الدعم ومساعدته على صقل خبراته وتوجيهه وتدريبه وإشراكه في دورات لإكتساب الخبرة والمعرفة، ومساعدته في تبادل المعلومات مع زملائه التي يحتاجها وهذا ما يؤكد عليه بُعد شفافية العلاقة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- إستمرارية ممارسة القيادة الجديرة بالثقة من قبل مديرو المدارس والمتمثلة في شفافية العلاقة وأخلاقياتها والوعي الذاتي المتوازن.
- أن يظهر مديرو المدارس الحقائق المتعلقة بتعبئة التقارير السنوية بشكل أكثر وضوحًا.
- تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المهام والوظائف الإدارية بين المعلمين وفقًا لمنظوره الأخلاقي.

- تطوير برامج تدريبية وورش عمل من قبل المديرين للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة.
- ضرورة الأخذ بالإعتبار جميع البيانات الإيجابية والسلبية عند تقييم المعلمين الأمر الذي يحقق التوازن في تقييم المعلمين بناء على مستوى أدائهم.
- اخضاع المديرات لدورات وورش تدريبية لتعزيز ثقافة تطبيق القيادة الجديرة بالثقة.
- تقديم الدعم والتشجيع للمعلمين في بداية حياتهم العملية وتسهيل وصولهم للمعلومات والعمل على تبادل الخبرات ورفع كفاءتهم.
- إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في مجال التعليم أكثر نظرًا لقلّة الدراسات في قطاع التعليم الخاص والعام.
- إجراء دراسات أخرى حول درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في بيئات عمل أخرى وتشجيع المديرين لتحفيز المعلمين ليكونوا صفاً ثاني من القادة المؤثرين في مدارسهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

الأبرو، هادي عبد الوهاب؛ والنور، الحمزة مالك (2017). أثر موضع 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)، 201-231.

أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2022). القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 1(6).

أوعاصي، هشام عبد العزيز يوسف (2020). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *العلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية*، 29(1)، 80-137.

الإسماعيل، جابر شعيب (2019). دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العُمانية، *مجلة الإقتصاد والأبحاث الإدارية. تركيا*، 2(1)، 41-62.

البحيري، خلف محمد؛ وعلي، خديجة عبدالعزيز، وضيف الله، شيماء ضيف الله حسن (2021). المعايير غير المنظورة لتقييم الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *الثقافة والتنمية*، 20(162)، 9 - 146.

بكر، سوزان فؤاد؛ وكشكوشة، نجوى متولي حسن (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 43(4)، 705-759.

حسانين، جاد الرب عبد السميع؛ النجار، حميدة محمد البدوي؛ سلامة، أماني محمود (2016). علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(1)، 573-595.

الحسن، مسعودي؛ حمداوي، خالد (2022). أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، جامعة احمد دراية-ادرار.

دسوقي، دعاء محمد أحمد (2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 2(89)، 801-890.

الرشيد، أحمد عبيد؛ وسلامة، كايد (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة اليرموك*.

السعود، راتب سلامة (2021). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية*، (ط1). طارق للخدمات المكتبية.

سميرات، سمر اكثم، ومقابله، عاطف يوسف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 1(41).

الشنحة، عبد المنعم الدسوقي (2020). أنماط القيادة السائدة لدي مديري مدارس التعليم الإبتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية. بورسعيد*، 29(29)، 72-176.

صبح، نوال محمود النادي (2016). *توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة*. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي*، 20(58)، 15-70.

عبد العظيم، محمد أحمد (2019). آليات تنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدرسة الإبتدائية: دراسة ميدانية، *الإدارة التربوية*، 24(24)، 293-403.

عبد الغني، حسني محمود (2019). واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 3(11)، 353-391.

العولقي، عبد الله أحمد (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي_ رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(3)، 263_221.

غالي، عزة عادل؛ أبو الوفا، جمال محمد؛ رسمي، محمد حسن؛ نكي، فاطمة أحمد (2022). أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإدارات التعليمية بمصر، مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 1(3)، 214-195.

فارس، محمدجودت محمد (2021). أثر القيادة الجديرة بالثقة على الإنغماس الوظيفي من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تحليلية لأراء عينة من هيئة التمري في عدد من مستشفيات الحكومة الكبرى بقطاع الغزة، مجلة جامعة الانباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(4).

القرني، صالح علي يعن الله (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 61(2)، 368-295.

النجار، حميدة محمد (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(4)، 221-153.

نجم، عبد الحكيم أحمد؛ وشحاته، صالح محمد؛ واحمد، محمود عبد العزيز (2016). العلاقة بين القيادة الاصلية وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق على العاملين بالادارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(2)، 215-249.

هلال، شعبان أحمد محمد (2022). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. مجلة البحث العلمي في التربية، 23(5)، 43-1.

يعقوب، حب الدين علي محمد؛ وسليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم (2019). الدور الوسيط لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة على الجامعات السودانية الحكومية والأهلية بولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103687>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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*, 23(6), 734-754.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
- Gigol, T., (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement. *Sustainability*, 12(3), 1182.
- Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. G. K. (2019). The Effect of School Leaders' Authentic Leadership on Teachers' Job Stress in the Eastern Part of Peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67-80.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.
- Khalil, S. A., & Siddiqui, D. A. (2019). Authentic leadership and work engagement: the mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. Available at SSRN 3510937.
- Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. (2023). Authenticity or self-enhancement? effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49(3), 944-973.
- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzehi, H. (2017). Authentic leadership: A new approach to leadership (describing the mediatory role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and intentional organizational forgetting). *Intrnational journal of organizational leadership*, 6(4), 491-504. Available at SSRN 3335745

- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1.
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
- Oxford Reference (2019). Authentic Leadership, Available: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref978019184327>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 320-340.
- Roncesvalles, M., Celia, T., & Gaerlan, A. A. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(22),92-121.
- TORRE, E., & CETIN, E. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture in the Effect of School Managers' Authentic Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2).
- Zubair, A., & Kamal, A. (2017). perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1),35-53.

الملحقات

الملحق (1) الاستبانة الأولية



حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تعد الباحثة دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة/ جامعة الشرق الأوسط. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي على النحو التالي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولية، راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1-درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

مقدرة وشاكرة لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: شفاء ماجد محمود المشاركة.

التخصص: قيادة وإدارة وتربوية/ جامعة الشرق الأوسط.

استبانة الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (v) في المكان الذي يمثل الإجابة

الجنس: ذكر انثى

المرحلة التعليمية: أساسية ثانوية أساسية+ ثانوية

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

الخبرات العلمية: أقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: استبانة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الحكومية

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: شفافية العلاقة ويقصد بها الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وتبادل معلومات ومشاركته، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين								
1	يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات دون تمييز							
2	يلتزم مدير المدرسة بالإستماع إلى آراء الزملاء حول سبل تحسين الأداء.							
3	يشجع المدير العاملين على التعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية.							
4	يوفر القائد المعلومات للمعلمين لإنجاز أعمالهم.							
5	يقوم المدير بتعريف العاملين بالتطورات التي حدثت في أداء المدرسة.							
6	يتبادل المدير والعاملين في جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدرسة							
7	يظهر المدير الحقائق والاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.							
المجال الثاني: الوعي الذاتي ويقصد ثقة القائد بنفسه وإدراكه نقاط القوة والضعف وفهم المتغيرات المحيطة.								
1	يقوم المدير بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه بصفة دورية.							
2	يتصف المدير بثبات مواقفه مادامت تدعم غاية وأهداف المدرسة.							
3	حل المشكلات التنظيمية بفعالية							
4	ينظم ورش عمل لتثقيف العاملين بكيفية التعامل مع المواقف الطارئة.							

رقم الفقرة	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات والمقترحات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
5	يصف المدير بدقة كيف يرى الآخرين امكانياته وقدراته.							
6	تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع العاملين وتحمل المسؤولية المشتركة.							
7	يدرك تأثير تصرفاته وأفعاله على العاملين.							
المجال الثالث: توازن العمليات ويقصد بها القدرة على الإستماع لوجهات النظر المختلفة لجميع العاملين وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر والتحليل الموضوعي للمعلومات واتخاذ القرار على أسس علمية.								
1	يستخدم المدير تكنولوجيا في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات.							
2	يعامل المدير العاملين بعدل وبطرق متكافئة.							
3	يحلل المدير المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ اي القرار.							
4	يصغي المدير باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي استنتاج.							
5	يحدد المدير الاحتياجات الفعلية وفق خطة مدروسة.							
6	يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة							
7	ربط حوافز العاملين بالمدارس بمستويات أدائهم.							
المجال الرابع: المنظور الأخلاقي ويقصد به المعايير الأخلاقية والقيم التي يتحلى بها القائد ويعتبرها حدودا في قراراته، وتظهر مدى تطابق سلوكياته كقائد وبين قيم وأخلاقياته الخاصة.								
1	يسعى المدير على تشجيع المبادرات الإبداعية لدى العاملين.							

التعديلات والمقترحات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يساند المدير للعاملين في القيام بمسئولياتهم ومهامهم في ضوء الميثاق الأخلاقي للمهنة.	2
							تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية.	3
							يشجع نماذج القدوة بالمدرسة في الالتزام والإنجاز.	4
							تأكيد المدير على التعلم من الأخطاء التي تحدث في العمل.	5
							يحرص المدير على أن يبين معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	6
							يتخذ القرارات اعتمادا على القيم التي يؤمن بها.	7

الملحق (2)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
الشرق الأوسط	مناهج وطرق التدريس	الأستاذ الدكتور محمد حمزة	1
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	الأستاذ الدكتور يسرى يوسف العلي	2
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	الأستاذ أحمد محمد بدح	3
مدير التربية والتعليم للواء الجيزة	إدارة تربوية	الدكتور جمال سعد الحناوي	4
الأنروا	المناهج وطرق التدريس /تكنولوجيا التعليم	الدكتور جمال الطوايعة	5
الهاشمية	أصول التربية	الدكتور عمر تيسير بطاينة	6
الإسراء الخاصة	إدارة تربوية	الدكتورة أميرة عبد الجليل الشرايعة	7
الطفيلة التقنية	مناهج وطرق التدريس	الدكتور نايل محمد الحجايا	8
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	9
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	الدكتورة خولة حسين عليوة	10
الشرق الأوسط	مناهج وطرق التدريس	الدكتور عثمان ناصر منصور	11
الشرق الأوسط	إدارة التربية	الدكتور علي عودة الطراونة	12
الشرق الأوسط	إدارة التربية	عمر علي الرفايعة	13
مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة	إدارة تربوية	الدكتور سليمان محمد أبو شارب	14
مشرف تربوي في مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة	مناهج وأساليب تدريس	الدكتور إسماعيل خليل المعيمعه	15
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	الدكتور كاظم الغول	16

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

حضرة المعلمة ... المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: فقرات قياس درجة امتلاك القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (28) فقرة موزعة في (4) مجالات وهي: (شفافية العلاقة، الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي)، وترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة علماً بأن كافة المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: شفاء ماجد المشاركة.

استبانة الدراسة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل الإجابة:

الجنس: ذكر انثى

المرحلة التعليمية: أساسية ثانوية أساسية+ ثانوية

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

الخبرات العلمية: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: استبانة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس الحكومية

رقم الفقرة	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المجال الأول: شفافية العلاقة ويقصد بها الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وتبادل معلومات ومشاركته، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين						
1	يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات.					
2	يستمع مدير المدرسة لآراء المعلمين باستمرار.					
3	يشجع المدير العاملين على التعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية.					
4	يوفر مدير المدرسة المعلومات للمعلمين لإنجاز أعمالهم.					
5	يعرف مدير المدرسة المعلمين على التطورات في أداء المدرسة.					
6	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في جميع العمليات والإجراءات المدرسية.					
7	يظهر مدير المدرسة الحقائق المتعلقة بتعبئة التقرير السنوي للمعلم.					
المجال الثاني: الوعي الذاتي ويقصد ثقة القائد بنفسه وإدراكه نقاط القوة والضعف وفهم المتغيرات المحيطة.						
1	يقوم المدير بمراجعة نقاط القوة والضعف في أدائه بصفة دورية.					
2	يتصف مدير المدرسة بالثبات على مواقفه التي تدعم أهداف المدرسة.					
3	يملك مدير المدرسة الكفاءة والقدرة على حل المشكلات					

رقم الفقرة	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
4	ينظم مدير المدرسة ورش تدريبية للمعلمين بكيفية التعامل مع الظروف الطارئة.					
5	يصف المدير بدقة كيف يرى الآخرين امكانياته وقدراته.					
6	يحرص مدير المدرسة على تعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع المعلمين.					
7	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي يتخذها.					
8	يدرك مدير المدرسة تأثير تصرفاته وأفعاله على المعلمين.					
المجال الثالث: توازن العمليات ويقصد بها القدرة على الإستماع لوجهات النظر المختلفة لجميع العاملين وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر والتحليل الموضوعي للمعلومات واتخاذ القرار على أسس علمية.						
1	يُوظف مدير المدرسة الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام.					
2	يراعي مدير المدرسة تطبيق العدل والمساواة بين المعلمين.					
3	يحلل مدير المدرسة مدير المعلومات قبل اتخاذ اي القرار.					
4	يصغي مدير المدرسة باهتمام لوجهات النظر المختلفة.					
5	يحدد مدير المدرسة الحاجات الفعلية للمدرسة وفق خطة مدروسة.					
6	يتعامل المدير بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة					
7	يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بمستويات أدائهم.					
المجال الرابع: المنظور الأخلاقي ويقصد به المعايير الأخلاقية والقيم التي يتحلى بها القائد ويعتبرها حدودا في قراراته، وتظهر مدى تطابق سلوكياته كقائد وبين قيم وأخلاقياته الخاصة.						
1	يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبداعية لدى المعلمين.					
2	يساند مدير المدرسة المعلمين في القيام بمسئولياتهم ومهامهم في ضوء مدونة السلوك الوظيفي.					
3	يحرص مدير المدرسة على تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المهام.					
4	يشكل مدير المدرسة نموذجا بالالتزام بالعمل وإنجازه.					
5	يؤكد مدير المدرسة على التعلم من الأخطاء السابقة.					
6	يبين مدير المدرسة معتقداته التي تتفق مع أفعاله.					
7	يتخذ مدير المدرسة القرارات اعتمادا على القيم التي يؤمن بها.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1373
التاريخ: 2023/03/06

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة لالتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة شفاء ماجد محمود المشاركة ورقمها الجامعي (402120042) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



الوزارة: التربية والتعليم
ديوان وزارة التربية والتعليم والتدريب
رقم: ٠٨ آذار ٢٠٢٣
الى مدير ادارة: [Signature]



الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري المدارس ومديراتها المحترمين



مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة

ج ز ١٣٠٨١١/٢
١٥ شعبان ١٤٤٤
٢٠٢٣/٠٣/٠٨

مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٢٦٧٨/١٠/٣ تاريخ ٢٠٢٣/٠٣/٨
فأرجو العلم بأن الطالبة شفاء ماجد محمود المشاركة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة
الجديرة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط،
ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس، راجياً تسهيل مهمة الطالبة
وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، وألا تستخدم
البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
أحمد عمر الساعفة

- نسخة/ مدير الشؤون الإدارية والمالية.
- نسخة/ رئيس قسم التخطيط التربوي.
- نسخة/ عضو قسم التخطيط التربوي.
- نسخة/ الملف العام.