

A Proposed Educational Administrative Perception of Trust Leadership among School Principals in Jordan

Nesreen Harb Damra*

Abstract:

The study aimed to present an educational administrative perception of leadership with trust among school principals in Jordan. The synthetic analytical approach was used. The study presented the concept of trust and organizational trust, leadership with trust and its goals, conditions for achieving it, levels of trust, and its dimensions represented by (self-awareness, moral outlook, transparency of relationships, trustworthy behavior), and its aspects (benevolence, honesty, openness, consistency, competence) and the ten laws of trust, and in light of this, an appropriate educational administrative conception of trust leadership for school principals in Jordan has been proposed.

Keywords: proposed educational administrative concept, leadership with trust, school principals, Jordan.



تصور إداري تربوي مقترح للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن

نسرين حرب ضمرة*

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور إداري تربوي للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن. تم استخدام المنهج التحليلي التركيبي وعرضت الدراسة مفهوم الثقة والثقة التنظيمية، والقيادة بالثقة وأهدافها، وشروط تحقيقها، ومستوياتها، وأبعادها المتمثلة بـ (الوعي الذاتي، المنظر الأخلاقي، شفافية العلاقات، السلوك الجدير بالثقة)، وجوانبها (الخيرية، الأمانة، الانفتاح، الثبات، الكفاءة) وقوانين الثقة العشر، وفي ضوء ذلك، تم اقتراح تصور إداري تربوي مناسب للقيادة بالثقة لمديري المدارس في الأردن.

الكلمات المفتاحية: تصور إداري تربوي مقترح، القيادة بالثقة، مديري المدارس، الأردن.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن/ nesreendamra1984@gmail.com

المقدمة

تتطلع القيادة التربوية إلى تحقيق الأهداف التعليمية، وهذا عن طريق الاهتمام بالموارد البشري الأساسي للإدارة، فالقائد التربوي بات يستلهم عمله من النظريات القيادية التربوية، ويوظفها في تيسير أعماله، وهذا ما يساعده على القيام بوظائفه بالصورة المرجوة، التي تضمن تحقيق الغايات التربوية.

إنّ الأنظمة التربوية دائمة التطور والسعي لتحقيق الديمقراطية، وحفظ حقوق الفرد في التعلم والتعبير، وتركز على حفظ كرامة الطلبة، وحثهم على التعلم بإيجابية، وعلى الرغم من ذلك، إلا أنها تواجه عدة تحديات نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وأيضاً تدني تحصيل الطلبة الذي يعيق تحقيق غاياتها، كما ويواجه كثير من المعلمين تحديات في الفصل الدراسي التي تؤثر في بيئة التعلم (Qasim, 2024). وفي هذا الصدد أشار (Al-Shahana,2020) إلى أن نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات هو النمط الأوتوقراطي.

ولأجل الوصول إلى الأهداف التربوية، وتحقيق النجاح للمؤسسات التربوية، لا بد أن تكون القيادة قادرة على تحقيق التكامل والتكيف بين جميع مدخلات العملية التعليمية، وأن تكون على درجة عالية من الفاعلية والكفاءة في معالجة جميع التحديات التربوية والإدارية التي تواجهها في عصر التطور التكنولوجي (Halal,2022).

وأشار (Mubrouk, 2024) إلى أن مدير المدرسة هو الأكثر تأثيراً لتحقيق فاعلية النظام المدرسي، فيقوم بعدد من الأدوار والوظائف داخل مدرسته وخارجها، ويهيئ المناخ التعليمي الإيجابي المناسب للعملية التعليمية والتربوية، ويسهم في مساعدة العاملين على القيام بوظائفهم، ويحتاج للمقدرات المادية والبشرية لتنفيذ السياسات التربوية الإدارية المحددة من قبل الوزارة، وتحقيق الغايات والبناء الفكري والأخلاقي لأفراد المجتمع. وبذلك ينظر إليه بأنه قائد تربوي له دور بارز ومهم في تحقيق غايات المدرسة ورسالتها التربوية، وإن نجاحها متعلق بالصفات الذاتية القيادية لدى مدير المدرسة.

لذا برز في الأونة الأخيرة نمط قيادي حديث يُطلق عليه القيادة بالثقة، ويركز هذا النمط على تطوير القادة ذاتياً من خلال الوعي الذاتي، بدلاً من التركيز على مهارات القيادة، إذ يجمع هذا النمط بين القيادة التحولية والداعمة والديمقراطية، ويشكل نقطة تواصل لإيجاد قادة متمكنين من اتخاذ القرارات ومبدعين، ويركزون على التصرف بشغافية وأخلاقية وموضوعية (Al-Khalidi,

(2020).

وانبثقت نظرية القيادة بالثقة (Trust Leadership Theory) في الفكر الإداري المعاصر، من نظرية Z في الإدارة اليابانية، في ميدان الفاعلية التنظيمية نحو قاعدة أساسية مفادها أن القوى البشرية المدربة، وذات الدافعية العالية والولاء التنظيمي هي المسؤولة عن تحقيق الإبداع والرقى المنظمي؛ وبالتالي زيادة التطور الإنتاجي، وزيادة رأس مال المنظمة وتكبيرها، وتوظيف التقنيات المعاصرة في عملياتها، والاهتمام ببيئتها الخارجية، ولا يتحقق ذلك، إلا من خلال الانسجام مع العناصر البشرية الفاعلة، وبذلك أزال وليام أوتشي (Ouchi, 1981) اللثام عن هذه النظرية عبر التأكيد على إشراك ودمج العاملين في العمل لزيادة الإنتاجية، وبذلك تقوم نظرية Z على ثلاثة مرتكزات وهي: الثقة، والبراعة والألفة، وعُدّت الثقة أحد هذه المرتكزات لما لها من مفعول خاص نحو العاملين، وجعلهم يقبلون على عملهم بقوة وشغف، وهذا ما أدى لجعلها من الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية (Al-Soad, 2021).

والقيادة بالثقة تشكل أحد الاتجاهات المعاصرة في ميدان القيادة مع اهتمام الباحثين بها بشكل خاص بوصفها النموذج الإيجابي للقيادة، والذي يتحقق عند اتسام القائد بالوعي الذاتي والشفافية بالعلاقات (Azanza, Moriano, & Molero, 2013)، وبناءً على ذلك فالمؤسسات التي تمتلك قيادة جديرة بالثقة هي المؤسسات التي لديها امكانية على التعامل والتجاوب مع عدة ثقافات في ظل التحديات التي تعيشها، فالمؤسسة التي يتولى قيادتها قادة ناجحون وموهوبون لديهم مقدرة على الديمومة والتميز في أعمالها، وإيجاد خدمات تفوق متطلبات المستفيدين منها، ومن ثم تحقق التماسك المؤسسي (Kim et al, 2023).

ووصفت القيادة بالثقة بأنها العملية التي يتحدد فيها جهد القائد على تقديم الخدمة للآخرين، والتصرف ضمن المعايير والسلوك الأخلاقي وبشكل موضوعي، على الرغم من الضغوط التي تؤثر فيه، ويتسم بالصدق والأمانة، وجدير بالثقة، ويعتمد عليه، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين لبذل قصارى جهدهم في أعمالهم (Khalil & Siddiqui, 2020).

وأضاف هلال (Halal, 2022) أن مدخل القيادة بالثقة في المؤسسات التعليمية يستند إلى جانبين أساسيين وهما؛ الجانب الأول: تنمية المقدرات الإبداعية للقيادة واكسابهم مهارات التأمل والبحث والمقدرة على دراسة المشكلات الحالية والمستقبلية المتوقع حدوثها، والتمكن من توفير بيئة تنظيمية تعزز من الوعي الذاتي، واتخاذ القرارات القائمة على معلومات سليمة وشاملة. والجانب

الثاني: التوقعات الإيجابية المرتفعة والاستجابة لجميع توقعات المستفيدين من عمل المؤسسة، وينبثق ذلك من التعامل مع المؤسسات كونها مؤسسة تستطيع قيادة التنبؤات المستقبلية، وتجويد العمليات والأنشطة التربوية المختلفة.

يتبين مما سبق للباحثة أن القيادة بالثقة لمديري المدارس لها دور بارز في العملية الإدارية، وإن المؤسسات والأفراد تتأثر وفقاً لذلك إما بصورة سلبية أو ايجابية، فمديرو المدارس ذوي الكفاءة العالية والمهارات الإدارية المتميزة ستكون لهم رؤى جوهرية في تطوير مستوى الأداء ودعم التنافسية، كما أن هذا النمط القيادي يتحقق عندما يتصف مديرو المدارس بالوعي الذاتي والشفافية والموضوعية والممارسات الأخلاقية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من أهمية القيادة بالثقة في تطوير بيئة العمل التنظيمي في المؤسسات التعليمية، واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، وتكوين مناخ تنظيمي فاعل، إلا أنه ما زال هناك ضعف في الاهتمام بتحقيق هذا النمط القيادي، إذ يعاني مديرو المدارس من قلة تفويض الصلاحيات، وضعف توفر الوعي الذاتي للقيادات بأهمية المهارات القيادية، وضعف النظرة المستقبلية لقيادة المدرسة، وقصورها في تأهيل القيادات التربوية بالتعليم العام بالتعامل مع إدارة الأزمات، وضعف جاهزيتها للتصدي للتحديات التكنولوجية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Halal,2022).

وتتبع مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة في قطاع التربية والتعليم، في المدارس الخاصة كمديرة مدرسة، لاحظت أن مديري المدارس في الأردن لا زالوا يمارسون النمط البيروقراطي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وغياب الثقة بين القادة والمعلمين، وتدني منح الفرص للمعلمين لإعطاء آرائهم، والتعبير عن أفكارهم، وتدني تقديم الدعم للعاملين بما يتصل بتطوير الأفكار الإبداعية لصالح المدرسة، وضعف في استخدام التكنولوجيا المعاصرة، وغياب البيئة المعززة للتطوير والتغيير، وبناءً على ذلك لا بد من التصدي لهذا الضعف والقصور من خلال اقتراح التصور الإداري التربوي للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن .

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما التصور الإداري التربوي المناسب للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن؟ وينبثق عن السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

1. ما الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة بالثقة؟
 2. ما التصور الإداري التربوي المناسب للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن؟
- أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى:
1. الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة بالثقة (مفهوم القيادة بالثقة، وأهدافها ومقوماتها، ومستوياتها، وأبعادها وجوانب تطبيقها).
 2. التصور الإداري التربوي المناسب للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن.
- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية هذه الدراسة النظرية من أهمية موضوعها وهو: تصور إداري تربوي مقترح للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن، وهذه الأهمية أقرت عليها كثير من الدراسات في المجال التربوي؛ لأن القيادة بالثقة من أنماط القيادة المعاصرة، وهي إحدى أساسيات نجاح العمل القيادي المدرسي، كما تعد هذه الدراسة استجابة للإصلاحات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية لأجل مجارة النماذج العالمية لتحقيق القيادة بالثقة لدى مديري المدارس.

أما من الجانب التطبيقي فيؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من القادة والمديرين في وزارة التربية والتعليم عبر تقديم تصور إداري تربوي مقترح للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن، وإثراء الأدب النظري بالقيادة بالثقة، لغايات تقديم دراسات مشابهة.

منهج الدراسة:

إن البحث العلمي هو: أسلوب للدراسة يساعد على الوصول لعدة حلول لمشكلة ما، من خلال البحث الشامل والدقيق لجميع الأدلة التي من الممكن التحقق منها، والمرتبطة بالمشكلة (AI- Mahmoudi, 2019)؛ لذا تُعد منهجية البحث العلمي من أبرز الأمور في التعليم، كونها الأسلوب الصائب الذي يستند إليه الباحث في الوصول لأهدافه التي حددها عندما بدأ بكتابة بحثه، إذ أن وظيفة الباحث في الأبحاث التربوية أو الإنسانية هي الوصول للمبادئ التي تنسق الظواهر الاجتماعية والتربوية، وما يؤدي إلى حدوثها، تبعاً لذلك يمكن للباحث تفسير مثل هذه الظواهر وضبط نتائجها، والتحكم بها، وتعد منهجية البحث العلمي أساس النجوت التربوية، إذ يعرف المنهج لغةً: بأنه الأسلوب أو الطريقة، أما اصطلاحاً فهو السبيل الأصح لتحقيق الغاية المرجوة، التي تؤدي للكشف عن الحقائق من خلال مجموعة من الأسس التي تتحكم بالعقل، وتعين عملياته، للوصول لنتيجة صحيحة، كما أنه النمط المتبع في تنسيق الأفكار وترتيبها في البحث العلمي، ووضع

الفرضيات بشكل عقلاني، لإخضاعها للتحليل لضمان نتائج جديدة، ومن أنواع المناهج في البحث العلمي؛ المنهج التحليلي التركيبي (Analytic-Synthetic Approach) الذي يقوم على مراجعة الأدب النظري التربوي ذي العلاقة بالبحث، مع المحاولة للاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في هذا الجانب؛ بهدف ايجاد تصورات ومقترحات تطويرية لاستخدام البحث النوعي في الدراسات العربية، وينتج المنهج التحليلي - التركيبي عن دمج منهجين رئيسين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي، والتحليل (Analysis) والتركيب (Synthesis) هما من العمليات العقلية القائمة عليها معظم مناهج البحث العلمي، والمقصود بهما التفكير العقلي لكل أمر وتفكيكه إلى أكثر من جزء، وإرجاع تشكيل الكل من هذه الأجزاء، فالتحليل يشكل عملية تنسيق التركيب، وهي على العكس منها، ولكل من التحليل والتركيب أثر بارز في عملية المعرفة، فكل منهما جاء ليطم عمل الآخر، بوصفهما منهجين للتفكير، ويستخدمان التصورات المجردة، ويتصلان بشكل وطيد بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم (Al- Soud, 2024). استناداً إلى ما سبق، يتجسد المقصد الأساسي وراء إجراء هذه الدراسة في محاولة للإسهام في تقديم مفهوم القيادة بالثقة وأبعادها، وتقديم تصور إداري مقترح للقيادة بالثقة، ولهذا فإن الدراسة الحالية تستند إلى المنهج التحليلي التركيبي (Analytic-Synthetic Approach)، القائم على مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة والعمل على تحليلها.

نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي ينص على: ما الإطار المفاهيمي لنظرية القيادة

بالثقة؟

مفهوم القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن.

إن مفهوم الثقة في اللغة وفق ما جاء في المعجم الوجيز (Arabic Language Academy, 1990) هو: "وثق، ويقال: وثق بفلان يثق بفلان يثق ثقة ووثوقاً ووثاقاً؛ أي ائتمنه، فهو واثق به، وفلان موثوق به، ومنها (الثقة) بمعنى الائتمان، ويقال رجل ثقة: مؤتمن، والواثق دالٌّ على الثقة، وواثق من كلامه المتأكد منه، وواثق بصاحبه أي مؤتمن له".

وعرّف (Al-Soud, 2021:181) الثقة بأنها: "درجة التوقعات والمعتقدات والمشاعر

الإيجابية التي يحملها فرد تجاه فرد آخر أو مجموعة أو منظمة". والثقة التنظيمية (Organizat-

ional Trust) حظيت باهتمام كثير من الباحثين في أدبيات السلوك التنظيمي، فقد عرفها حامد (Hamed,2021:122) بأنها: " الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد بحسن النية في العمل بما تحمله من توقعات إيجابية للأشخاص الآخرين".

وقد عرفها (Al-Soud, 2021:181) بأنها: "إيمان الفرد بإدارة المنظمة، وبزملائه في العمل، ومشرفيه، وبأهداف المنظمة وقراراتها وسياساتها، وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة". إلا أن مفهوم القيادة بالثقة (Leadership with trust) لدى القائد يعود إلى "جون بولبي" (John Bowlby) عن طريق بناء نظرية التعلق (Attachment Theory) والتي تبين أن التعلق لديه تأثير اجتماعي، كونه من العوامل القوية في تثبيت الثقة بين القائد والعاملين، وأيضاً فالثقة من خصائص النظام الاجتماعي، واتاحتها يساعد للاحساس بالأمن والتعاون المشترك، وتقدير أفكار الآخرين (Al-Salmi,2021).

تشير القيادة بالثقة إلى تطوير القيادة لذاتها بدلاً من تطوير مهاراتها القيادية، والتطوير الذاتي يتم عبر وعي القائد الذاتي، وتوجيه أنشطة العاملين نحو الغايات المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والسلوك الأخلاقي، وليس من خلال التطوير المتعلق بالبرامج التدريبية (Peterson et al., 2012). كما وأنها: عدة أنماط سلوكية يقوم بها القائد لأجل جذب الإمكانيات النفسية الايجابية والجو الأخلاقي لدى العاملين، والتوجه نحو تحقيق مستوى عالٍ من الوعي الذاتي، والتشغيل المعتدل للمعلومات، وتدعيم التنمية الذاتية عبر شفافية العلاقات (Munyaka et al., 2017).

وتعرف القيادة بالثقة عند (Halal (2022: 6) بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المدارس من خلال التشغيل المتوازن للموارد المتاحة، والعمل على تحسين الوعي الذاتي، وتهيئة مناخ أخلاقي داخلي يتسم بالنزاهة والشفافية؛ لتحقيق مزايا تنافسية تتصف بالاستمرارية لجميع عناصر العمليات التنظيمية والتعليمية في المدارس".

وعرفت بأنها: " مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها المدير تجاه العاملين، عبر التشغيل المتوازن للموارد المتاحة، والمقدرة على توفير بيئة تنظيمية تدعم الوعي الذاتي، وتوفير المناخ الأخلاقي الذي يتسم بالنزاهة والشفافية؛ لتحقيق الدور الإيجابي للقادة في السلوك والممارسات" (Al-Masharifah, 2023: 8).

بينما جاء تعريف القيادة بالثقة عند (Qasim, 2024: 5) بأنها: " نمط القيادة الذي تتحقق فيه أربعة عناصر وهي: الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي، والشفافية في

العلاقات".

وعليه فالثقة تُعد علاقة تصل بين الطرفين، فلا يشك طرف بنوايا الآخر أو بأخلاقه، والثقة الإنسانية نوعان؛ ثقة بالنفس، وثقة بالآخرين، والثقة بالآخرين سواء كانوا قادة أم مرؤوسين أم زملاء، إلا أن الثقة بالنفس لها أهمية بارزة وينبغي أن يتسم بها الفرد ليكون سويًا في تعاملاته مع الآخرين، وتكمن في التفكير الإيجابي، والتعبير عن الذات، والابتعاد عن النقد السلبي، ومواجهة المشكلات بشكل صائب ومنطقي (Al- Soud,2021).

ومن خلال استقراء ما سبق تستنتج الباحثة بأن المفاهيم السابقة أشارت إلى أن القيادة بالثقة توجد علاقات معتدلة بين القيادة والعاملين، وتركز على العلاقات التعاونية المشتركة، والحوار والمناقشة الهادفة للإصلاح الدائم، كما أن القيادة بالثقة تنتج عدداً من المعايير الأخلاقية التي ينبغي على القائد والعاملين الاتسام بها لتوجيه السلوك التنظيمي بشكل ايجابي، وتعزز من الوعي الذاتي، وإيجاد مناخ تعليمي ايجابي عبر الحرص على الشفافية والموضوعية والرفاهية والنزاهة وتحمل المسؤوليات التنظيمية لكافة العاملين.

أهداف القيادة بالثقة ومقوماتها لدى مديري المدارس في الأردن.

تعمل القيادة بالثقة على تطبيق مجموعة من الأهداف العامة عبر نظام إداري مفتوح يطور استثمار الفرص؛ مما يؤدي لابتكار أعمال جديدة، كما أنها تجعل مديري المدارس أكثر استجابة للتطورات المتسارعة والتحديات المتتالية (Towsen et al., 2020). وهنا لا بد من الإشارة لشروط الثقة في القادة والتي حددها جويل بيترسون (Joel Peterson) وهي كما ذكرها (Al- Soud,2021):

1. الشخصية (Character): فلا يمكن الثقة بقائد يفترق للنزاهة والشفافية والمصداقية بما يقول أو يفعل.
2. الكفاءة (Competence): وهي الثقة بما لديه كفاءة بعمله.
3. إمكانية التنفيذ (Authority to Deliver): مثلاً لا يمكن الثقة بأي طيار إذ لم يكن لديه إذن من قبل برج المراقبة.

إذ تتجسد أهمية تطبيق القيادة بالثقة داخل المدرسة، بإمكانية مدير المدرسة على تبادل الخبرات وعديد من جهات النظر عبر التفاعل والتعامل الصادق بينه وبين المعلمين، وتقبل التطوير والتحسين دون أي خوف عن طريق تفويض الصلاحيات؛ مما يؤدي ذلك لبناء الدافعية نحو العمل، ودعم

العلاقات الذاتية، التي تحقق رضا المعلمين عن عملهم، وزيادة الروح المعنوية التي تتيح الإنتاجية، ورفع رغبة المعلمين في تحقيق النجاح والتطور للمدرسة؛ لذا كلما ازدادت ثقة المعلمين بالقائد أضحى المدرس أكثر إمكانية على التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية، وتستطيع اتخاذ القرار بصورة جماعية وليست فردية، ولا يحدث ذلك إلا عبر القيم المشتركة التي تتمثل بالثقة المتبادلة بصورة جماعية وليست فردية، ولا يحدث ذلك إلا عبر القيم المشتركة التي تتمثل بالثقة المتبادلة (Abdul-Azim, 2019).

وتهدف القيادة بالثقة إلى تجويد العمليات التعليمية والتنظيمية التي تخدم العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتمكينهم من المعارف التي يتطلبونها، وتحقيق الانضباط التعليمي، عبر تحديد عدد من المعايير وأنماط السلوك المتفق عليها بين أطراف العملية التعليمية كافة، والوصول لمخرجات يمكن قياسها متعلقة بتحصيل الطلبة الدراسي مع مراقبة تطويرها وتحسينها (Sultana et al., 2018).

وأضاف جيل (Gill et al., 2018) أن القيادة بالثقة تساعد على تنمية القيم التعليمية للعاملين في المدرسة نحو تحقيق الغايات التعليمية والأخلاقية كقيم المشاركة، والاحساس بالمسؤولية والتعاون والتشاركية، والإتقان بالعمل، والمراقبة الدائمة بالشكل الذي يحقق التفاعل والتواصل الدائم مع العاملين.

وتضم القيادة بالثقة مبدأ التدريب والتعليم المستمر الذي يعزز من خبرات القادة ومهاراتهم، وتحصيل المخزون المعرفية الذي يسهم في مساعدتهم على التحديث في أنماطهم وأساليبهم القيادية، لأجل تحقيق الإنتاجية الفضلى لدى المؤسسة، والشعور بالأمن والثبات الوظيفي، وخاصة مع التطور المتتالي في ميدان التقنيات والتكنولوجيا، وتوجهاً للحصول على أساس معرفي متمكن على مساهمة تغييرات وتحديات العصر الحالي لضمان الديمومة والبقاء للتنافسية، وأيضاً التآلف والاندماج، وتهيئة مستوى متقدم من التفاعل والتشارك بين العاملين؛ مما يسهم في تبادل المعلومات وسلاسة الوصول إليها، والتمكن من اكتساب الخبرات، فضلاً عن تعزيز العاملين والحفاظ على كرامتهم، وذلك عبر تحقيق العدل، والحث على العمل المتميز، وتقديم المبادرات الجديدة، مما يشكل ذلك أبرز أساسيات القيادة بالثقة؛ ولكي يتمكن القائد المدرسي من العمل بكفاءة فلا بد من الاتسام بصفات تساعده من ممارسة دوره القيادي واكتساب ثقة العاملين، والاتصاف بالمرونة النفسية، وتكمن مقومات القيادة بالثقة في امكانياتها على تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة، والسرعة في العمل على تنسيق الأفكار والتعامل مع المشكلات الطارئة بشكل مرن وفعال (Al-Masharifah, 2023).

وترى الباحثة في هذا الصدد بأن القائد المدرسي الناجح هو من يعمل على ايجاد التحفيز

المعنوي الذي يتخطى تأثير التحفيز المادي، مما يعزز من دافعية المعلمين ويحافظ على كرامتهم، ويزيد من مستوى رضاهم عن الوظيفة، ويدعم من حماسهم وولائهم للقائد والمدرسة، مما يرفع من العلاقة الإيجابية بين القائد والمعلمين.

مستويات القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن.

إن للثقة عدة مستويات نابعة من كون الثقة بالآخرين تشكل حالة عقلية، وقيمة للأخلاق، والوفاء بالوعد، ودالة على علاقة ثقة واعتماد بين الطرفين، فإما تكون ثقة مطلقة أو شك بالكامل، ولها أربعة مستويات أشار إليها (Al- Soud,2021) على النحو الآتي:

1. **الثقة العمياء (Blind Trust):** وهي الثقة التامة المطلقة نحو الشخص الموثوق به، فلا يشوبها أي تردد، كتقنة العبد بالله تعالى، والثقة بالوالدين والأبناء والأخوة.
2. **الثقة العوراء (Cecum Trust):** وهي الثقة التي تغمض عين وتفتح الأخرى بحذر، بمعنى الثقة بالفرد مع وجود الحذر منه، وعدم الارتياح له.
3. **الثقة العينية (Vastly- Eyes Trust):** وهي واسعة العينين والحريصة جداً، والتي قد تتحول في لحظة إلى شك.
4. **اللائقة أو انعدام الثقة (Absence of Trust):** وتعني عدم وجود ثقة في الطرف المقابل، وعدم تصديقه لما يقول أو يفعل، وانعدام الثقة هي نقيض للثقة، وتعني سوء الظن.

أبعاد القيادة بالثقة وجوانبها لدى مديري المدارس في الأردن

فقد تطرق عديد من الباحثين في دراساتهم لتوضيح أبعاد القيادة بالثقة كدراسة (Desouky, 2021) وهي:

- **البعد الأول: الوعي الذاتي (self-awareness):** وهو إمكانية القائد ومقدرته على ادراك ذاته وفهمها وفهم أماكن القوة والضعف لديه، وادراك التحولات المحيطة وآثارها، ويحدث الوعي الذاتي من ثقة القائد بمشاعره ورغباته وتطلعاته. فقد أوضح Faris (2021) بأن الوعي الذاتي يبين مدى إدراك أماكن القوة والضعف للقائد على تعامله مع العاملين؛ لأجل التعرف إلى انطباعات العاملين نحو القائد، وتمكنه من معرفة التحولات المحيطة به، مما يزيد من ثقته بنفسه وبالعاملين.
- **البعد الثاني: شفافية العلاقات (Transparency of relationships):** وتشير للانفتاح والنزاهة في تعامل القائد مع المحيطين به عبر تبادل المعلومات، وزيادة الثقة المتبادلة في

العلاقات بين القائد والمرؤوسين، بمعنى الصدق في العلاقة لتنمية الثقة، وهي تعتمد على مبدأ الوضوح والصراحة مع النفس والآخرين، والإفصاح عن المعلومات لدعم العلاقة بين المدير والعاملين (Al-Khalidi, 2020).

– **البعد الثالث: المنظور الأخلاقي (Moral perspective):** وهو صورة من صور التنظيم الذاتي الذي يكمن في المعايير والقيم الأخلاقية لدى الفرد، ويحتوي على المعايير والقيم الأخلاقية التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ويعدها حدودًا في قراراته، وتبرز مدى توافق أنماط سلوكه كقائد وبين قيمه وأخلاقه الذاتية (Al-Masharifah, 2023).

– **البعد الرابع: السلوك الجدير بالثقة:** ويبين مدى التزام القائد بالمعايير والسلوك الأخلاقي عندما يتخذ قراراته والتي تتجسد في الفاعلية الأخلاقية، والمرونة الأخلاقية، والشجاعة الأخلاقية (Al-Khalidi, 2020).

وتتحدد جوانب (أبعاد) الثقة في القيادة التي اقترحتها ميغان تشانن-موران وفق ما جاء عند (Al-Soud, 2021) في الجوانب الخمس الآتية:

1. **الخيرية (Benevolence):** وتعني أن يكون لدى الفرد الذي نتق به إيمان قوي بعمل الخير، وتكون أسلوب لتحقيق المنفعة أو جلب مصلحة للطرف الآخر.
2. **الأمانة (Honesty):** وهي على عكس الخيانة، والقصد منها حفظ ممتلكات الأفراد لحين استردادها، وهي تحقيق للعدالة في التعامل مع الآخرين، والفرد يثق بمن يتصف بالأمانة.
3. **الانفتاح (Openness):** يقصد به التواصل مع الآخرين بفاعلية دون أي تحيز، فالثقة بأي فرد متعلقة بمدى اتصاله به ومخاطبته بعواطفه.
4. **الثبات (Reliability):** وهي المصداقية في الأقوال والأفعال، والثبات على المبدأ وعدم التراجع عن الرأي، فلا يمكن الثقة بشخص كاذب.
5. **الكفاءة (Competence):** يقصد بها الإمكانية الفنية والإدارية على القيام بأداء العمل بالشكل السليم، والتعامل مع تحديات العمل بمرونة، فلا يمكن الثقة بفرد تنقصه الجدارة.

قوانين الثقة العشر:

وضع Peterson et al (2012) دستوراً لأجل بناء الثقة التنظيمية، يحتوي على عشرة قوانين موجه للقائد الذي لديه نية لرفع درجة الثقة في منظمته، باعتقاده أن بناء الثقة يحتاج للجدية والنية الصادقة، وتناول السعود (Al-Soud, 2021) بيان القوانين العشر لبناء الثقة على النحو الآتي:

1. القانون الأول: إبدأ بالنزاهة الشخصية (Start With Personal Integrity):

إن المنظمة التي تتطلع إلى تحقيق الثقة العالية، عليها أن يكون شعارها النزاهة في العمل وعلى قائدها إقران القول بالفعل، ومتصفاً بقول الحق والرحمة والنزاهة ومتجنباً للنفاق، فالنفاق يؤدي لفساد العمل وانهيائه، وأن يجعل من النزاهة عادة وليس سلوكاً، فالقائد الذي ينوي بناء ثقة متقدمة لمنظّمته عليه أن ينظر أولاً لأفعاله وأقواله، مما سيكشف أوجه القصور، وسيوضح حدوث أي انتهاك في النزاهة، فالعاملون الذين يلاحظون بأن قائدهم يرنو لتبني قيم الحق والأخلاق في سلوكه الشخصي، فيميلون للثقة به، وبالتالي ستزيد الثقة بالمنظمة.

2. القانون الثاني: استثمر الاحترام (Invest In Respect):

يُمثل الاحترام جوهر الثقة، فعلى القائد الاستماع لمرؤوسيه أولاً، لتفهم وجهات نظرهم، ويظهر الاحترام لهم عبر الاستفسار عن أحوالهم، لاجاد مناخ مليء بثقافة الاحترام، مما ينعكس على سمعة المنظمة الكلية، وهذا يدل على أن مناخ الثقة المنظمي المليء بالحياة هو الذي يظهر فيه العاملون الاحترام فيما بينهم، مما ينمي الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي للعاملين.

3. القانون الثالث: مكّن الآخرين (Empower Others):

إن قيام القائد بتمكين العاملين بالمنظمة يشكل أساس تحقيق النزاهة والاحترام، ولا بد من تحقيق ست أفكار لتمكين العاملين للقيام بمهامهم بشكل أفضل ومنها: (افتراض الأفضل وأعطِ العاملين فرص لتحمل المسؤولية، شجع العاملين على الإقدام على العمل، انس الماضي ولا تنقيد بالطرق التقليدية للعمل، توقع الفشل، تجنب جنون العظمة، تذكر أن المساءلة أساس التمكين)، بمعنى أن أغلب القادة يعتقدون أن فكرة تمكين العاملين مليء بالمخاطر، لكنها هي مفتاح الثقة لبناء منظمة قوية، فالتمكين بدون التزام برسالة المنظمة وأهدافها يقودها للفوضى والخراب.

4. قس ما تريد انجازه (Measure What You Want to Achieve):

إن الثقة تنمو عندما يكون المنتظر من الموظف واضح، وتكون طريقة قياس عمله معلنة، فيزيد تركيز الموظف عندما يعرف ما المتوقع منه انجازه، ولأجل تكوين ثقافة الثقة وضمانها عبر المساءلة، لا بد من تحديد مظاهر النجاح والفوز، ووضع توقعات واضحة، وتوظيف المساءلة لتعزيز الثقة، وايصال المساءلة بالشفافية كونها توفر المعلومات والعمل بشكل منفتح، وهذا يعني بأن المساءلة المنطقية هي التي تحمي الثقة المنظمة وتقويها، وتبني الثقة نحو إزالة العقبات بدلاً من إظهار الفشل، ومنح العاملين الوضوح والأمان والثقة التي يتطلبونها.

5. القانون الخامس: اصنع الحلم المشترك (Create Common Dream):

عندما يجمع العاملون على رؤية واحدة مشتركة، وهدف واحد، كأن يكون لمنظمتهم أولوية التميز والنجاح، فبذلك تكون ثقافة الثقة فيها هي المسيطرة، وهنالك ست أفكار تسهم في مساعدة القائد على صناعة الحلم المشترك للعاملين كافة وهي: (اجعل رسالتك ناجحة، اعرف أن الرسالة أكثر من مجرد عبارة مكتوبة، اجمع واحتفل بقصص الأبطال، استبدل الرؤية الهرمة، اجعل تفكيرك بسيطاً، تطع لأحلام العظمة)، وهذا يوضح أن الناس جميعاً يميلون للتمسك بالأفراد والأمور التي ضحوا من أجلها، وينبغي على القائد أن يدرك بأن احتمالية بناء الثقة تكون أكبر عندما يكون لجميع العاملين هدف مشترك.

6. القانون السادس: إن الجميع على اطلاع (Keep Everyone Informed):

إن ابقاء جميع العاملين على اطلاع بجميع نواحي العمل التي ينبغي أن يعرفوها ومشاركتهم باستمرار يُعد تطوير للاتصال داخل المنظمة، وهو اطلاع العاملين باستمرار على جميع نواحي العمل التي ينبغي أن يعرفوها، ومن المبادئ المهمة للاتصال الفاعل، التي تساعد القائد على بناء الثقة وهي: (اعترف بالأخبار السيئة، اضبط نفسك على البقاء ايجابياً، اهتم بلغة الجسد، وازن الأولويات مع الموازنة)، ويدل ذلك على أن قانون الاتصال الفاعل هو الشعلة التي تستخدم لبناء الثقة في المنظمة، وعلى القائد الابتعاد عن الصمت والسرية في العمل لكونهما يهدمان المنظمة ويدمرانها.

7. القانون السابع: احتضن الصراع المحترم (Embrace Respectful Conflict):

لا شك بأن الصراع بين الأفراد في المنظمة أمر طبيعي طالما هنالك تنافس، وقد يكون الصراع بناءً وإيجابياً، وقد يكون هداماً وسلبياً، فالفرق بين الصراع في منظمة فاشلة وأخرى ذات ثقة عالية يتجسد في أسلوب التعامل معه، وكيفية الوصول للنجاح وتحقيق الأهداف، ويمكن أن يحول القائد الصراعات إلى نمو وتطور عبر الممارسات الآتية: (حدد معيار الفوز لأفضل الأفكار، فكر كوسيط وليس قاض، لا تدع التوتر يزداد غلياناً)، وهذا يدل على قانون إدارة الصراع، فالعاملون عندما يشعرون بأن أفكارهم موضع ترحيب واهتمام فيتصلحون مع زملائهم ومنظمتهم، وينخرطون في العمل، مما يعزز من فرص التجديد والابتكار وبناء الثقة.

8. القانون الثامن: أظهر التواضع (Show Humility):

إن التواضع هو عدم التعالي على الناس، وبالأخص من هم أقل من القائد مكانة، والقائد

الواثق هو من لا يتكبر على الناس، ولا يظهر عظمته عليهم، ويشعر العاملين بأنه خادمهم، ويكون دوره الإشراف عليهم وتوجيههم، ومن الأساليب ذات العلاقة بقيمة التواصل، وينبغي على القائد اتباعها لبناء الثقة هي: (اجعل شعارك من أجل الرسالة لا من أجلي، وثق تاريخ المنظمة، احتقل بالإنجازات علناً، وامنح الاهتمام والتقدير الخاص، كن محددًا عندما تشكر الناس، ابحث عن المتعة)، إذا فمن أجل بناء منظمة مليئة بالثقة، على القائد اظهار النزاهة والاستقامة، والاحترام، وتمكين العاملين، وقياس ما يريد انجازه بشكل مشترك، ويحول الصراع لبناء، وبذلك فإن التواصل عند القائد يقر على جميع القوانين السابقة.

9. القانون التاسع: اسع إلى مفاوضات الفوز للجميع (Strive For Win-Win) :(Negotiations)

إن أغلب أنشطة الحياة التي يمارسها الفرد تشكل إحدى صور المفاوضات، المنطوية على تنازلات وريح أو خسارة، وقد يتفاوض الفرد بين طرف آخر، وينبغي على القائد خلال المفاوضات الابتعاد عن عقلية الملامك، والمقاتل، وهناك ست ممارسات تساعد القائد في بناء الثقة خلال الاندماج في المفاوضات ومنها: (افترض أن هذه المفاوضات مجرد حديث واحد في حكاية طويلة، راع مصالح الطرف الآخر، اسع إلى بناء قيمة لجميع الأطراف، تجنب التكتيكات النفسية المتدرجة، تحري القوة في الاستفسار، اختر بعناية الأشخاص الذين ستفاوضهم)، وهذا يبين قانون مفاوضات الفوز للجميع، فالثقة هي مطلب سابق للثقة، فالفرد لا يفوض إلا من يثق به.

10. القانون العاشر: وفر الرعاية للفريق (Provide Care for the Team):

إن شخصية القائد تحدد مدى نزاهته أو خيانتته، فالأفراد عندما يعملون تحت قائد نزيه ويتصرف بالأمانة، ويحترمهم ويمكنهم، يصلون إلى إيمان مطلق وثقة عمياء لهذا القائد، وهذا يوفر الاهتمام والرعاية بالآخرين، والحصول على اهتمام منهم، ولأجل تعيين من هو الشخص الذي ينبغي أن تثق فيه، فهناك خمس طرق يستوجب على القائد الاتصاف بها وهي: (اصمد على القيادة وإياك الانسحاب، فكر بأنك الوصي على الآخرين، كن جريئاً، كن يقظاً دائماً، لا تتردد)، إذا على القائد ألا يبتعد عن رعاية العاملين، والتقرب منهم، بحيث يزيد ذلك من المشاعر النفسية الداخلية لكل عامل في المنظمة بأنه فرد مهم وذو قيمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: ما التصور الإداري التربوي المناسب

للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن؟

في ضوء ما تم عرضه مسبقاً من الأدب النظري حول مفهوم الثقة والثقة التنظيمية والقيادة بالثقة، رأت الباحثة ضرورة وضع التصور الإداري التربوي المقترح، متمثلاً بأبعاد القيادة بالثقة في عمل القائد وسلوكه اليومي، ليتم ذلك وفق أسلوب منهجي وسليم وبعيد عن العشوائية:

اسم التصور: تصور (Nesreen Damra, 2024) التصور الإداري التربوي المناسب للقيادة بالثقة لدى مديري المدارس في الأردن.

أهداف التصور الإداري التربوي المقترح:

يهدف التصور الإداري التربوي المقترح إلى ايجاد التدابير الرئيسية، التي تسهم في تقديم المساعدة للقادة ومديري المدارس على تعزيز ممارسة القيادة بالثقة كاتجاه حديث في القيادة التربوية، خلال عملهم اليومي، مما يؤدي ذلك إلى تحسين ممارسات المدرسة والمعلمين، وتجويد مخرجات العملية التربوية، وتحقيقها لغاياتها وغايات المجتمع.

التصور الإداري التربوي المقترح:

تم بناء هذا التصور الإداري ليخدم الدعم والارشاد والتوجيه لدى مديري المدارس لتحسين ممارسة القيادة بالثقة، لذا كان من الضروري اقتراح تصور إداري يرشدهم ويساعدهم على تحقيق أهداف المدرسة عبر اقتراح عدد من الإجراءات المرتبطة بكل بعد وهي:

البعد الأول: الوعي الذاتي:

لتحقيق بعد الوعي الذاتي هناك بعض المقترحات التي يقدمها هذا التصور منها:

1. تطوير المقدرة على إدراك مدير المدرسة لذاته وفهمها.
2. تحسين إدراك مدير المدرسة لأماكن القوة والضعف لديه عند تعامله مع العاملين.
3. تطوير المقدرة على التعرف الى انطباعات العاملين.
4. الاستقلالية والمبادأة مع الموازنة بين العمل والحياة.

البعد الثاني: شفافية العلاقات:

لتحقيق بعد شفافية العلاقات هناك بعض المقترحات التي يقدمها هذا التصور منها:

1. الحث على الانفتاح والنزاهة في تعامل مدير المدرسة مع المحيطين به عبر زيادة الثقة المتبادلة في العلاقات.
2. تطوير شعار المدرسة النزاهة في العمل، وتحسين عمل المدير بإقران القول بالفعل، وأن يكون خيراً ورحيماً.

3. الاتصاف بالصدق في العلاقة لتنمية الثقة.
4. تحفيز تطبيق مبدأ الوضوح والصراحة مع النفس والآخرين، والإفصاح عن المعلومات لدعم العلاقة بين المدير والعاملين.

البعد الثالث: المنظور الأخلاقي:

لتحقيق بعد المنظور الأخلاقي هناك بعض المقترحات التي يقدمها هذا التصور منها:

1. تطوير المقدرّة على التنظيم الذاتي وفق القيم الأخلاقية للمدير.
2. تعزيز إظهار الاحترام، والتفاعل البيئشخصي بين مدير المدرسة والعاملين.
3. يحسن من تطبيق الممارسات الأخلاقية التي تتجلى بالعدل والتسامح والأمانة.

البعد الرابع: السلوك الجدير بالثقة:

لتحقيق السلوك الجدير بالثقة هناك بعض المقترحات التي يقدمها هذا التصور منها:

1. تحسين مقدرّة مديري المدارس على الالتزام بالمعايير وأنماط السلوك الأخلاقي عند اتخاذ القرارات.
2. تطوير مبدأ المرونة والشجاعة الأخلاقية.
3. تحفيز فريق العمل على تبني القيم الأخلاقية.
4. إشراك المعلمين في تطوير القيم الأخلاقية، وتشجيعهم على الإقدام على العمل.
5. تطوير طرق العمل القيادي الماضي، وتوقع الفشل، تجنب جنون العظمة.
6. يصل بين المساءلة بالشفافية للعمل بشكل منفتح، ومنح العاملين الوضوح والأمان والثقة.

مزايا تبني التصور الإداري التربوي المقترح:

تم إعداد هذا التصور لأجل مساعدة مديري المدارس الأردنية على تحسين ممارسة القيادة بالثقة في مدارسهم، وتطبيقها بشكل منظم ووفق اجراءات مخطط لها من قبل، باعتبار المديرين قادة تربويين ميدانيين، لذا فمن أبرز مزايا وجود هذا التصور ما يكمن فيما يأتي:

- إحداث تأثير للمديرين بمن حولهم من معلمين ومديري مدارس آخرين والمجتمع المحلي، بشكل ينعكس على المدارس المحيطة بهم.
- يدعم تطبيق هذا التصور بالمدارس التطور التعليمي والتحول نحو البيئة التعليمية الأكثر مرونة.
- ترسيخ ثقافة القيادة بالثقة داخل المجتمع المدرسي، وما يترتب عليها من تحمل للمسؤوليات، والبحث عن التميز باستمرار.

- سيسهم هذا التصور في تزجية بعض الاضاعات لواضعي السياسات التربوية وصناع القرارات في القيادات العليا نحو توجيه أنظارهم نحو الاحتياجات التي يحتاجها مديرو المدارس لممارسة القيادة بالثقة بمدارس بفاعلية، والحد من المعيقات التي يواجهونها.
- المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح:**
- غياب القوانين والإجراءات الداعمة للقيادة بالثقة في المدرسة.
- المركزية في اتخاذ القرار للإدارة العليا مما يقلل من استقلالية مديري المدارس، ويحد من ثقة المعلمين.
- غياب البرامج التدريبية التي تهتم بتطوير مهارات القيادة بالثقة.
- ضغوط العمل المتزايدة وكثرة الأعباء الواقعة على كاهل مديري المدارس، حيث تجعلهم غير متمكنين من بناء الثقة بين المعلمين وتعزيزها.
- غياب البيئة المدرسية الداعمة للشفافية، والتي تجعل من الصعب تكوين الثقة بين القادة والمعلمين.
- ضعف مهارات القيادة على التواصل والإقناع، مما يعيق من تشكيل علاقات مرتكزة على الثقة.
- غياب الالتزام بالنزاهة والشفافية في ممارسات القادة مما يحد من ثقة المعلمين.
- سياسات داعمة لتنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح:**
- السياسات الإدارية التي تستند إلى تبني اللامركزية في العمل الإداري.
- تفويض الصلاحيات لمديري المدارس، والحد من ضغوط العمل بتفويض نائب مدير، لاعطائهم الميدان للإبداع والابتكار وزيادة الثقة، وتطبيق كل ما هو جديد.
- تقديم التغذية الراجعة البناءة، وربط تقييم الأداء السنوي لكل من المديرين والمعلمين بمستوى ممارسة القيادة بالثقة بمدارسهم.

الخلاصة والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور إداري مناسب للقيادة بالثقة لدي مديري المدارس الأردنية، عبر تقديم مفهوم الثقة والقيادة بالثقة المنبثق من الثقة التنظيمية، وتناولت الباحثة مفهوم القيادة بالثقة في الأدبيات السابقة، بأن توفر علاقات متوازنة بين مديري المدارس والمعلمين، وتركز على العلاقات التعاونية، والحوار والمناقشة، والاتصاف بالسلوك الأخلاقي، وتعزز من الوعي الذاتي، ويجاد مناخ تعليمي ايجابي عبر الحرص على الشفافية والمساءلة والموضوعية والرفاهية والنزاهة

وتمكين العاملين واحترامهم، وتناولت القوانين العشرة للثقة.

وبناء على ما كشفت عنه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة الآتي:

- تبني التصور الإداري التربوي المقترح للقيادة بالثقة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتطوير لمادة تدريبية يتم الاعتماد عليها وفق البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الأردنية قبل الخدمة وفي أثنائها.
- أن تتم الاستفادة من التصور التربوي المقترح الذي قدمته الباحثة للقيادة بالثقة لدي مديري المدارس.
- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في ميدان القيادة بالثقة لدي مديري المدارس في الدول العربية.

References

- Abdul-Azim, M. (2019). Mechanisms for developing the professional capital of teachers in primary schools: a field study, *Journal of Educational Administration*, 24(24), 293-403.
- Al- Soud, R. (2021). *Contemporary Trends in Educational Leadership*. 1st ed., Amman: Tariq Library Services.
- Al- Soud, R. S. (2024). A critical vision of arab educational research: Motivational mechanisms to activate qualitative educational research. **Dirasat: Human and Social Sciences**, 51(1), 136-148.
- Al-Khalidi, G. (2020). Trustworthy leadership and its role in reducing organizational collapse, applied to the General Organization for Social Insurance, *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 11(2), 89-110.
- Al-Mahmoudi, Mahmoud (2019). *Scientific Research Methods*. (3rd ed.), Sana'a: Dar Al-Kutub.
- Al-Masharfa, Sh. (2023). *The Degree of Trustworthy Leadership Practice among School Principals in the Al-Jizah District Education Directorate from the Teachers' Perspective*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Najjar, H. (2015). The Impact of Trustworthy Leadership on Organizational Acumen: An Applied Study. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 75(4), 112.
- Al-Salmi, H. (2021). Ethical leadership among secondary school leaders and its relationship to trust in the leader from the perspective of male and female teachers in Jeddah Governorate. *International Conference on*

- Qualifying and Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence, 23025 Safar 1443 AH, corresponding to October 1-3, 2021 AD, Kingdom of Saudi Arabia, Makkah Al-Mukarramah, Zoom platform, pp. 133-160.
- Al-Shahana, A. M (2020). Prevailing leadership styles among primary school principals in Port Said Governorate and their relationship to teachers' job satisfaction: A field study, *Journal of the Faculty of Education, Port Said University*, (29), 72-176.
- Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. **Journal of Work and Organizational Psychology**, (29), 45-50.
- Desouky, D. (2021). A proposed vision for achieving organizational excellence at October University in light of the trustworthy leadership approach. *Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag University*, 2(89), 801-890.
- Faris, M. (2021). The Impact of Trustworthy Leadership on Job Engagement through Organizational Citizenship Behaviors as a Mediating Variable: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the Medical Staff in a Number of Major Government Hospitals in the Gaza Strip. *Al-Anbaa University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 13(4), 145-170.
- Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement. **Sustainability**, 12 (3), 1-14.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. **Hum. Resour. Manag. Rev.**, 28, 304–318.
- Halal, Shaaban (2022). Trustworthy Leadership: An Introduction to Supporting Smart Competitiveness in Egyptian Public Education. *Journal of Scientific Research in Education*, 23(5), 1-4.
- Hamed, S. (2021). Organizational trust and its impact on employees' creative behavior: A field study of a sample from Damanhour Fever Hospital. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 27(2), 115–180.
- Khalil, A., & Siddiqui, A. (2020). Authentic leadership and work engagement: The mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy. **International Journal of Organizational Leadership** 8(3), 17-42.

- 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.
- 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.
- Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B., & Hannah, S. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, 23(3), 502-516.
- Qasim, A. (2024). A proposed vision for activating trustworthy leadership to support school discipline in public schools in Jordan. *Scientific Journal for Research Publishing*, (32), 1-37.
- Sultana, S., Darun, R., & Yao, L. (2018). Authentic leadership and psychological capital: a mingle effort to increase job satisfaction and Lessen Job Stress. **Indian Journal of Science and Technology**, 11(5),1-13.
- Towsen, T., Stander, W. & Van der Vaart,L. (2020) The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity, and work engagement: **Evidence From South Africa**, 11,1-13.