

درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل  
How Available the Dimensions of Authenticated Leadership are among?  
Female- Headmasters of Public Education System in Hail City  
أ. سحر ثامر اللوزي - طالبة ماجستير في القيادة التربوية - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية  
Email:Saharalozzi9@gmail.com

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تُعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل وعددهن (212) مديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة وحصلت الباحثة على (212) استجابة بنسبة (100%)، وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن بلغ (4.47 من 5.00) بانحراف معياري (0.609)، وبدرجة توافر عالية جداً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الموثوقة ما بين (4.44-4.49)، وبدرجة توافر عالية جداً لجميع الأبعاد، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل والتي تُعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل والتي تُعزى لمتغيري الدراسة (عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموثوقة؛ قيادات التعليم؛ مدارس التعليم العام.

**Abstract:**

This study aimed to identify the degree of availability of the dimensions of authentic leadership among female principals of general education schools in Hail from their point of view and to reveal statistically significant differences about that due to the study variable (number of years of service, educational qualification, educational stage). To achieve the study's objectives, the descriptive survey method was used, and the study population was identified, represented by all 212 female principals of general education schools in Hail.

The questionnaire was used as a tool for the study, where the response after distributing the questionnaire was 212 (100%). The results showed that the arithmetic mean of the availability of the dimensions of Authentic leadership (self-awareness, ethical behavior perspective, balanced processing, transparency of relationships) among female principals of general education schools in Hail from their point of view was (4.47 out of 5.00) with a standard deviation of (0.609), with a very high degree of availability.

The results showed that there were statistically significant differences in the degree of availability of the dimensions of authentic leadership among the female principals of general education schools in Hail, which is attributed to the study variable of educational qualification, while there were no statistically significant differences attributed to the study variables of educational stage and number of years of service.

**Keywords:** Authentic leadership; Female Principals of Schools; General Education Schools.



## 1- مقدمة الدراسة:

يمثل التعليم الركيزة الأساسية لأي نمو وازدهار، فعليه تُقاس حضارة الدول وتقدمها في جميع المجالات؛ لذلك اهتمت جميع الدول بتوفيره وتقديم الأفضل منه لأبنائها، ومن بين هذه الدول المملكة العربية السعودية، فقد عيّنت وزارة التعليم بالمملكة بتطوير القطاع التعليمي والاهتمام بالمؤسسات التعليمية وتطوير أساليب الإدارة فيها؛ ولذلك نجد الاهتمام كبيرًا بالتعليم حيث ترصد له أكبر الميزانيات ويخضع دائمًا للتجديد والتطوير حسب مستجدات العصر.

ويُعد موضوع القيادة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بالغ الأهمية ومن أبرز الموضوعات في مجال الإدارة؛ لأن نجاح العملية الإدارية بأكملها يعتمد على المدير الجيد المتمكن؛ فهي تمثل عملية طردية حيث إنه كلما زادت المهارات والقدرات النوعية التي يمتلكها المدير والتي تؤهله للتأثير على الغير لقيادة الإبداع والتميز، انعكس ذلك على المؤسسة في أدائها الفعال والإيجابي (فرح، 2019، ص. 73).

ولمديرة المدرسة الدور الأبرز بتحسين جودة المخرجات في العملية التعليمية التعليمية؛ عبر منظومة الوظائف الإدارية التي تقوم بها، ولا يمكن نسيان دور المعلمات في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة، فمن الضروري الاهتمام بأوضاع المعلمات ووضعها من أولويات عمل الإدارة.

ونظرًا إلى أهمية القيادة في مختلف المجالات، لقد حظيت باهتمام العديد من العلماء والمفكرين والباحثين منذ العصور القديمة، وهذا الاهتمام لم يتوقف إلى هذا الحد، فقد طوّر العديد من العلماء والمفكرين في مجال الإدارة العديد من الاتجاهات القيادية وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين والتي أطلق عليها نظريات القيادة الحديثة، فاتجه الباحثون لدراسة القيادة الموثوقة (Authentic Leadership Theory) ومعرفة علاقتها بالمتغيرات ونتج عن هذا تميزًا ملحوظًا وملمسًا في بيئات العمل، وتعتمد هذه النظرية على أساس أن القائد لديه قدرات سيكولوجية ومبادئ أخلاقية قوية، ويحافظ على مستوى كبير من الوعي الذاتي والتصور الأخلاقي واحتواء وجهات النظر المختلفة والوضوح في التواصل والعلاقات والتحكم في تقليل العوامل السلبية (Northouse P.G, 2018, p. 296).

وبرزت القيادة الموثوقة كاتجاه يحتاجه القادة كثيرًا للوصول للأهداف المنشودة، حيث يرى إبراهيم (2010، ص. 141) أن القيادة الموثوقة تشير إلى أولئك القادة المدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم رؤوسهم، وبالمرعفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقادة أو تلك الخاصة برؤوسهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقفتهم الذاتية، ولكن أيضًا بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على الرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

حيث أوصت دراسة الحارثي (2020) بأهمية القيادة الموثوقة، وأنها وجدت طريقها إلى المنظمات التعليمية عمومًا والمدارس تحديدًا، وأنه بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وأن تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية وأنماطها القيادية، وصولًا إلى الجودة التي تنشدها في مخرجاتها التربوية والتعليمية، وأوصت دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2019) بضرورة تبني قادة المدارس لأبعاد القيادة الموثوقة في ممارساتهم لتحسين وإدارة الإجهاد الوظيفي، والتي بدورها ستساعد على تحسين التميز المدرسي، لا سيما في ظل عصر العولمة، وضرورة امتلاك مديري المدارس القدرة على تحليل المعلومات وأخذها في الاعتبار من النواحي الإيجابية والسلبية قبل اتخاذ القرارات.

وإن القيادة الموثوقة تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات، وتُركز على كون القيادة أصيلة وحقيقية.

## 2- مشكلة الدراسة:

إن التغيير المستمر والمتسارع في شتى نواحي الحياة وفي عصر المنافسة، يجعل أمام المؤسسات التربوية تحديات كبيرة تدفعها إلى التطوير والتحسين المستمر، ولا سيما في المجال التعليمي التربوي. تُعد مديرة المدرسة من أهم مدخلات العملية التعليمية؛ لما لها من دور مهم وفارق في تيسير العمل في المنظمات التعليمية المعاصرة وتحقيق أهدافها المرسومة؛ عبر تنسيق جهود المنسوبات وتحفيزهن على بذل المزيد من الجهد والإبداع والتميز.



وإن القيادة الموثوقة وما تتضمنه من جوانب إيجابية الأسلوب الأمثل لإصلاح مكامن الخلل الذي يعترى أسلوب القيادة في الوقت الراهن، والتي تعاني منها الكثير من المنظمات، فالقيادة الموثوقة تهتم بالجوانب الأخلاقية للقائد، فهي تنظر للقائد على أنه حجر الزاوية في نجاح المنظمة، والذي قد يكون بيده مفتاح نجاحها وازدهارها أو العكس (الجهني، 2020، ص. 15).

وتُمثل القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام إحدى المكونات المهمة للعملية التعليمية؛ حيث تعني بأنها ممارسات تقوم بها مديرة المدرسة لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل؛ لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات والعمل بين المديرة ومنسوباتها في المدرسة، كما أنها أصبحت من أهم السلوكيات التي يجب أن تنتهجها الإدارة المدرسية وتسعى لتطبيقها بفاعلية. وللقيادة الموثوقة أهمية كبرى؛ حيث إن المدارس بحاجه بالفعل للقيادة الموثوقة من أجل تحقيق غايات التعليم وأهدافه في المجتمع؛ حيث يستخدم القادة الموثوقين المبادئ الأخلاقية والرؤية والقيم كقوى ملهمة لهم وللمن يعمل معهم، وأنهم يبتكرون ويعززون العمليات المهنية الجماعية لقيادة التغيير الإيجابي، من خلال توفير بيئة تعلم منتجة وذكية من الناحية التكنولوجية، ورفع المعنويات للمعلمين والطلبة لتطوير مواردهم الداخلية، وإيجاد علاقات دعم متبادلة بينهم (الحربي، 2020، ص. 2450).

حيث تشير نتائج دراسة الجبيري (2019، ص. 92) إلى أن ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الموثوقة يرتبط إيجابًا بمستوى دافعية العمل لدى المعلمين داخل المدرسة، وبالرغم من الجهود المبذولة للاهتمام بالقيادات التعليمية وتطويرها إلا أن بعض الدراسات أمثال دراسة الحجار (2017) أثبتت نتائجها أن هناك قصور في استخدام بعض أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس، وأظهرت نتائجها لأهمية الدور المحوري للقيادة الموثوقة في إصلاح وتطوير النظام التعليمي، كما أكدت نتائج دراسة الحربي (2020) على ضرورة تطبيق أبعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) لتحسين أداء القيادات بمدارس التعليم العام من خلال علاقته بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية 2030، وأشارت نتائج دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2019) إلى أن ممارسات القيادة الموثوقة تساهم في التخفيف من ضغوط العمل. ومما لا شك فيه أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى استحداث أساليب إدارية معاصرة ومن هذه الأساليب القيادة الموثوقة؛ حيث إن مدارس التعليم العام بمدينة حائل مثل غيرها من المؤسسات التعليمية، تحتاج إلى تحقيق أبعاد القيادة الموثوقة من خلال معرفة متطلبات تحقيقها؛ من أجل التطوير والارتقاء بمستوى التعليم. وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، وتقديم توصيات تُسهم في تطوير المنظومة الإدارية.

### 3- أسئلة الدراسة:

#### سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)؟

### 4- أهداف الدراسة:

#### انبثقت أهداف هذه الدراسة من الإجابة على تساؤلاتها، وهي كالتالي:

1. التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن؟
2. الكشف عن الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

5- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله؛ حيث تعد القيادة الموثوقة وفلسفتها وأبعادها وخصائصها أحد الموضوعات المهمة، التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين في هذا المجال، كما



إن معرفة مستوى تطبيق القيادة الموثوقة في مدارس التعليم العام بحائل سيكون له الأثر الكبير في الميدان التربوي من حيث تشخيص الواقع والقدرة على تطوير القيادات التعليمية وفق نتائج علمية، وبحثية، واقعية، وميدانية.

**6. حدود الدراسة:**

- 1/ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل.
- 2/ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديرات مدارس التعليم العام في المراحل (الابتدائية، المتوسطة الثانوية).
- 3/ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1442هـ - 1443هـ) - (2021م - 2022م).

4/ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مدارس التعليم العام في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية.

**7. مصطلحات الدراسة:**

**القيادة الموثوقة:** حيث يعرفها أبو زيادة (2022، ص. 8) بأنها أحد أنماط القيادة التي تعتمد على مجموعة من القابليات والصفات القيادية الإيجابية التي يتمتع بها القائد وفقاً للقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، لخلق بيئة إيجابية بالمنظمة، في إطار تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية للقائد عند اتخاذ القرارات، والتي تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

**وتعرف الدراسة القيادة الموثوقة لدى مديرات المدارس إجرائياً:** هي الممارسات الأساسية للإدارة التي تؤديها مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل والتي تقوم على مجموعة من المعارف والمهارات والقيم، وتنعكس على زيادة الوعي بالتنظيم الذاتي، وإحداث لمعالجة التوازن للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين المديرية ومنسوباتها، وتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل.

#### **8. الإطار النظري:**

يُعتبر مدخل القيادة الموثوقة من المداخل الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينات، ويتضمن عدة عناصر من أهمها: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، ومنظور السلوك الأخلاقي.

فالقيادة الموثوقة هي "القيادة التي يستند قادتها على وعيهم الذاتي ومعاييرهم الأخلاقية العالية في التعامل ضمن علاقة شفافة مع مرؤوسيه، على ألا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة والمرتبطة بالقرار، وذلك تعزيزاً للقدرة النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي الذي تستمد منه هذه القيادة سلوكياتها بالإضافة إلى التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم ليرتفع مستوى أصالتهم". (سعيد وحמיד، 2019، ص. 54).

وذكر حسانين (2021، ص. 64) بأنها "نمط قيادي يتصف فيه القائد بالأصالة والتي تكمن في وعيه بذاته الحقيقية، وكذلك في ممارساته المبنية على الحكم المتوازن بين مرؤوسيه والحرص على شفافية العلاقات وخلق بيئة عمل قائمة على القيم الأخلاقية".

ويُعد مدخل القيادة الموثوقة أحد الأنماط المثالية للقيادة التي تحتاجها المؤسسات التعليمية، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الموثوقة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية إضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين، وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كما يؤكد الكثير من الباحثين أن مدخل القيادة الموثوقة الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات الحديثة حيث يتفق كلٌّ من الجبيري (2019، ص. 14) والغامدي والقرني (2021، ص. 23) أن القائد الموثوق ليس قائد جيد فحسب، بل لديه العديد من السمات الأخرى؛ مثل: الإخلاص، والشغف، والحب الأصيل بقيادته، كذلك يتوفر لدى القائد الموثوق رؤية مستقبلية استشرافية للمستقبل، رؤية متميزة، تمنحه شعوراً بالمعنى أو الهدف الذي يسعى إليه فريق عمله؛ في محاولة منه لزيادة قدرتهم الإبداعية والابتكارية.

وباستقراء ما سبق يمكن تقديم مفهوم شامل للقيادة الموثوقة كما تراه الباحثة في السياق المدرسي حيث تتمثل بأنها ممارسات تقوم بها مديرة المدرسة لتحسين المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل؛ لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبني



القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتحقيق الشفافية في العلاقات والعمل بين المديرية ومنسوباتها في المدرسة.

### أبعاد القيادة الموثوقة:

توجد العديد من الأبعاد المرتبطة بالقيادة الموثوقة، ولكن سيتم التركيز في هذه الدراسة على أربعة أبعاد، وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، ومنظور السلوك الأخلاقي، ويأتي ذلك بناء على نتائج العديد من الدراسات مثل (أبو زيادة، 2022)، ودراسة (المحميد، 2021)، ودراسة (الحربي، 2020) حيث توصلت إلى أن هذه الأبعاد من أهم أبعاد القيادة الموثوقة بعد الدراسة الميدانية، وفيما يلي تفصيل موجز لها.

### 1. الوعي الذاتي (Self – awareness)

كما في قوله تعالى: ﴿وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ﴾ (القرآن الكريم، الذاريات: 21).

إن فهم الذات يساعد القائد على التعرف على شخصيته الحقيقية، والتعبير عنها بصدق فيمارس القيادة بأمان وهذا هو جوهر القيادة الموثوقة، ففهم الذات يعطي القائد ثقة بنفسه، وتقديرًا لذاته، ويجعله يتصرف بشخصيته الحقيقية؛ لأنه يعرف جيدًا ماهي القدرات التي يتميز بها، والمهارات التي يمتلكها (الغامدي والقرني، 2021، ص. 35). ويُعرف الوعي الذاتي بأنه هو فهم الإنسان لنفسه، وتحديد نقاط قوته وضعفه، فكلما كان الإنسان مكتشفًا لما بداخله تزداد قوته وشخصيته أكثر فأكثر، وسيفكر بطريقة أفضل ويتصرف بطريقة سليمة (الحارثي، 2020، ص. 724). ويذكر حسانيين (2021، ص. 67) أن هناك مبدآن رئيسيان للوعي الذاتي عند القائد، هما: يقوم القائد بالتغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين تفاعله مع الآخرين، والقدرة على فهم كيف ينظر التابعين إلى قراراته وقدراته. ويمكن تعريف الوعي الذاتي كما تراه الباحثة في السياق المدرسي بأنه شعور داخلي لمديرة المدرسة لذاتها وهي عملية مستمرة تجربها على نفسها للتأمل والإدراك العميق لنقاط قوتها وضعفها، وإدراكها لوجهات نظر المعلمات ومنسوبات المدرسة حيال قدراتها القيادية، ومدى تأثيرها على ميدان العمل المدرسي، وإعادة النظر في هذه النقاط لمعالجتها وتطويرها.

### 2. الشفافية في العلاقات (Relational Transparency)

كما في قوله تعالى: ﴿كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (القرآن الكريم، الصف: 3).

يركز هذا البعد على أن يكون القائد صريحًا؛ يظهر ما في داخله من مشاعر وأفكار تجاه الآخرين، فلا يبطن شيئًا ويظهر شيئًا آخر، فالشفافية هي قدرة الشخص على إظهار مشاعره الحقيقية تجاه نفسه وتجاه الآخرين. إذاً القيادي الموثوق الأصيل هو الذي يكون شفافًا من خلال إظهار قيمه الحقيقية.

ومن هنا نعلم أن هناك علاقة مشتركة بين البعدين الأول والثاني؛ فالشفافية هي نتيجة لفهم القائد لذاته الحقيقية، فإن تكون واضحًا تمامًا في أفكارك، في مشاعرك، فيما تود أن تظهره للآخرين؛ تلك هي الشفافية.

وذكر حسانيين (2021، ص. 69) أن هناك مبدآن رئيسيان للشفافية في العلاقات عند القائد هما: أن يقول القائد بالضبط ما يعنيه، وأن يكون على استعداد للاعتراف بأخطائه عند ارتكابها.

ويمكن تعريف شفافية العلاقات كما تراها الباحثة في السياق المدرسي بأنها عملية تبادل مفتوح بين مديرة المدرسة ومنسوباتها، يتم من خلالها القيام بنقل الأفكار والمعتقدات، وذلك بهدف التقليل من المشاعر غير الملائمة والسلبية بين مديرة المدرسة وبينهن.

### 3. المعالجة المتوازنة (Balanced Processing)

كما في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ (القرآن الكريم، آل عمران: 159).

هي القدرة على المعالجة الموضوعية للمعلومات ذات الصلة بالذات قبل اتخاذ القرار مع التماس وجهات النظر الأخرى (Steffens et al., 2021).

ويمكن تعريف المعالجة المتوازنة كما تراها الباحثة في السياق المدرسي بأنها قدرة مديرة المدرسة على الاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات، والنظر إليها بعين الإنصاف، والقيام بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها بشكل موضوعي، واتخاذها للقرار بناءً على معلومات حقيقية

كما ذكر حسانيين (2021، ص. 72) أن هناك مبدآن رئيسيان للمعالجة المتوازنة لدى القائد، هما: التماس الآراء التي تتحدى المواقف الراسخة، والاستماع بعناية إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى نتيجة.





#### 4. منظور السلوك الأخلاقي (Internalized Moral Perspective)

كما في قوله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) (القرآن الكريم، الأحزاب: 21).

هي الأسس الأخلاقية الإيجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث تكون قراراته وتعاملاته من منطلق أخلاقي إيجابي، مهما كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها (الحارثي، 2020، ص. 724). وذكر حسانين (2021، ص. 71) بأن هناك مبدآن رئيسيان لمنظور السلوك الأخلاقي لدى القائد، هما: أن يوضح الإجراءات التي تتفق مع المعتقدات، ويتخذ القرارات بناء على معتقداته الداخلية والأساسية. ويمكن تعريف منظور السلوك الأخلاقي كما تراه الباحثة في السياق المدرسي بأنها الأسس الأخلاقية التي تتمسك بها مديرة المدرسة في علاقاتها وقراراتها، والتي تقاوم بها الضغوط الخارجية، فجميع ما تتخذه المديرة من قرارات وتعاملات إنما تنطلق من تلك الأسس الأخلاقية الإيجابية، والتي تتبع من ضمير المديرة نفسها مهما كانت الضغوط الخارجية التي تواجهها.

ونستنتج من ذلك أن إذ كان للقائد فهم عميق لذاته فهو واثق من نفسه، وهذه الثقة وتقدير الذات تتمثل في شفافية وصدق في التعامل مع الآخرين، وتلك الشفافية تتمثل في الموضوعية في اتخاذ القرارات وتقبل آراء الآخرين بصدر رحب فتظهر هذه القيم في سلوكياته من خلال التعامل الأخلاقي.

#### متطلبات تطبيق القيادة الموثوقة في مؤسسات التعليم (المدارس):

عند الشروع في تطبيق القيادة الموثوقة في المؤسسات فإنه لا بد من توفير البيئة اللازمة لتبني مفهوم القيادة الموثوقة، وتسهيل الإجراءات الإدارية، ومنح الصلاحيات لاعتمادها وتنفيذها، ونستعرض بعض أهم المتطلبات لتطبيق القيادة الموثوقة، وهي كما يلي نقلاً عن (غزواني، 2019، ص. 44):

1. يجب أن تكون القيادة التعليمية الموثوقة ملتزمة برؤية ورسالة وقيم المنظمة التعليمية بشكل عام.
  2. تفهم واحترام احتياجات الأتباع والهامهم، ودعم رؤاهم وتوجهاتهم.
  3. التمسك بمعايير وتوقعات مهنية واضحة لا لبس فيها.
  4. أن يكون القائد ممثلاً حقيقياً للمدرسة، ومعترفاً به، وحائزاً على احترام الأتباع، والدائرة المدرسية بأكملها.
  5. بناء وترسيخ رؤية ورسالة تستند إلى قيم مهنية وممارسات نموذجية.
  6. القادة والأتباع يشجعان ويمكّنان بعضهما من الاضطلاع بأدوار قيادية.
  7. توفير التوجيه والتشجيع من خلال الخبرة المهنية والقوة.
  8. توفير الفرص والدعم للتنمية الشخصية والنمو الفكري لكل فرد من أعضاء المجتمع المدرسي.
- ويمكن القول إن معظم المدارس تنمو وتزدهر من خلال التصور الواضح للهدف المشترك، والاهتمام به، ففي مجال التعليم ينبغي أن يشمل الاهتمام كل فرد له صلة بالعملية التعليمية.

#### 9. الدراسات السابقة:

نستعرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعقيب عليها. وفيما يلي عرضها:

دراسة الحجار (2017) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الموثوقة لديهم تعزى لاختلاف متغيرات النوع وسنوات الخدمة وذلك لعينة عشوائية طبقية بلغت (90) مديراً ومديرة، و (474) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (متوسطة)، ولبعدي الانضباط الذاتي وشفافية العلاقات كانت (متوسطة)، ولبعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة كانت (ضعيفة)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الموثوقة تعزى لمتغير (النوع، وسنوات الخدمة).



دراسة الجبيري (2019) بعنوان: "القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث، وتحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وذلك لعينة عشوائية بلغت (344) معلماً من مجتمع الدراسة الأصلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث لأبعاد القيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية). دراسة "إسماعيل وآخرون" (2019) (Ismail et al., 2019) بعنوان: "تأثير القيادة الموثوقة لقادة المدارس على ضغوط العمل لدى المعلمين في الجزء الشرقي من شبه جزيرة ماليزيا"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة وتأثير طبيعة القيادة الموثوقة لقادة المدارس على ضغوط العمل لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مدارس الجزء الشرقي من شبه جزيرة ماليزيا، وذلك لعينة عشوائية تكونت من (330) معلماً من (143) مدرسة ابتدائية في شرق ماليزيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة بين القادة جاءت بدرجة (مرتفعة)، وتبين أيضاً أن كافة الأبعاد جاءت (مرتفعة).

دراسة الحربي (2020) بعنوان: "واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموثوقة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق القيادات بمدارس التعليم الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموثوقة بأبعادها، وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية 2030، وذلك لعينة عشوائية طبقية بلغت (375) وكيلة ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى أن تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الموثوقة في عمومها وعلى مستوى الأبعاد قد جاء بدرجة (عالية)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الموثوقة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية)، ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغيري (سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

دراسة الحارثي (2020) بعنوان: "القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة لأسلوب القيادة الموثوقة، والتعرف على مستوى توافر الثقة بالقائد من وجهة نظر المعلمين، وتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الموثوقة في المدارس الأهلية والثقة بالقائد، وذلك لعينة عشوائية تكونت من (608) معلم من مجتمع الدراسة الأصلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة قادة المدارس الأهلية بجدة للقيادة الموثوقة جاء بدرجة (عالية).

دراسة الأحمدى (2021) بعنوان: "القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قيادات المدارس الثانوية بتعليم جدة، وتحديد درجة السلوك الإبداعي، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القائد للقيادة الموثوقة، وذلك لعينة عشوائية تكونت من (443) معلم من مجتمع الدراسة الأصلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية).

**10. التعقيب على الدراسات السابقة:** تم عرض عددٍ من الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة الموثوقة في التعليم، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وبعض الأبعاد الموضوعية للدراسة، كذلك استخدمت جميع الدراسات الاستبانة أداة للدراسة، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن، والكشف عن الفروق الإحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على مجتمع الدراسة المديرات باستثناء دراسة (الحجار، 2017)، وتميزت هذه الدراسة بأنها الوحيدة على حد العلم التي تبحث عن



توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام والتي تعد من أوائل الدراسات على المستوى المحلي في مدينة حائل التي تناولت هذا الجانب، وتقف على هذا الواقع.

### 11. منهجية الدراسة والإجراءات:

11-1- **منهج الدراسة:** لكي تحقق الدراسة أهدافها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات دقيقة عن الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج.

11-2- **مجتمع الدراسة:** نظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد شملت الدراسة الحالية جميع أفراد المجتمع وتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، والبالغ عددهن (212) مديرة على النحو التالي: (99) مديرة في المرحلة الابتدائية و (45) مديرة في المرحلة المتوسطة و (68) مديرة في المرحلة الثانوية وفق الإحصائية الواردة من وزارة التعليم (إحصائية الإدارة العامة للتعليم بحائل 1442هـ - 1443هـ).

11-3- **أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة حول "درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل"، وتم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وجاءت الاستبانة موزعة على أربعة أبعاد هي: (الوعي الذاتي وشمل (5) فقرات، منظور السلوك الأخلاقي وشمل (5) فقرات، المعالجة المتوازنة وشملت (5) فقرات، شفافية العلاقات وشملت (5) فقرات)، حيث بلغ إجمالي الفقرات لأداة الدراسة (20) فقرة، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات مجتمع الدراسة لفقرات الأداة.

### 11-3-1 صدق الاستبانة:

1- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري) للأداة:** استخدمت الباحثة صدق المحتوى للتحقق من صدق الأداة، وذلك بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية (وزارة التعليم) في مجال تخصص القيادة التربوية، وقد بلغ عدد المحكمين (16) محكماً ومحكمة من ذوي الخبرة والاختصاص والاهتمام، وقد تم اعتبار الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

2- **صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة:** بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، بلغت (35) مديرة مدرسة للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة، وبعد تفرغ الاستبانة وتبويبها حيث استخرجت معاملات الاتساق الداخلي كمؤشر من مؤشرات الصدق، من خلال حساب قيم معاملات ارتباط (بيرسون) ومدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لجميع الأبعاد الذي ينتمي إليها، وكانت درجة الصدق كما بالجدول التالي:

### جدول رقم (1)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
البعد الأول: الوعي الذاتي	**0.739	1	البعد الثاني: منظور السلوك الأخلاقي	**0.790	1	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	**0.853
2	**0.766	2	**0.853	2	البعد الرابع: شفافية العلاقات	**0.686	1
3	**0.814	3	**0.767	3	**0.879	3	2
4	**0.855	4	**0.736	4	**0.732	4	3
5	**0.854	5	**0.733	5	**0.772	5	4

\*\* دالة عند 0.01 أو أقل.

تشير النتائج في الجدول رقم (1) إلى أنّ قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الموثوقة تراوحت ما بين (0.732-0.879)، وترتبط جميع هذه القيم ارتباطاً موجباً، ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي





إليه عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة كل عبارة من عبارات الأداة لقياس البعد الذي تنتمي إليه، مما يؤكد على الصدق العالي للاستبانة وبنودها.

### 11-3-2- ثبات الاستبانة:

أما ثبات الأداة فتم التأكد منه باستخراج معامل الاتساق الداخلي من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ (0.932) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من الأبعاد، حيث بلغ معامل الثبات للبعد الأول (0.799)، وللبعد الثاني (0.817)، وللبعد الثالث (0.847)، وللبعد الرابع (0.815)، وتعد جميع معاملات ثبات أبعاد أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويمكن أن يفيد ذلك بإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

### 11-3-3- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام حزمة التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأداة، الإحصاء والمتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للتعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة، اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مجتمع الدراسة حول أبعاد القيادة الموثوقة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) واختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis Test) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مجتمع الدراسة حول أبعاد القيادة الموثوقة تبعاً لمتغيري (عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

### 12- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

#### نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم إجراء المعالجة الإحصائية الوصفية المتمثلة في حساب متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن، وعرضت نتائج هذا السؤال وفق كل بعد من أبعاد المحور (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات)، حيث عُرضت نتائج الأبعاد أولاً، ثم نتائج كل بعد مع عباراته، وتوضح الجداول التالية هذه النتائج:

#### جدول رقم (2)

استجابات أفراد الدراسة على جميع مهارات المحور الأول القيادة الموثوقة مرتبة تنازلياً من الأعلى للأسفل حسب المتوسط الحسابي.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
2	البعد الثاني: منظور السلوك الأخلاقي	4.49	0.644	عالية جداً	1
1	البعد الأول: الوعي الذاتي	4.47	0.636	عالية جداً	2
3	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	4.46	0.636	عالية جداً	3
4	البعد الرابع: شفافية العلاقات	4.44	0.657	عالية جداً	4
	متوسط الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الموثوقة.	4.47	0.609	عالية جداً	

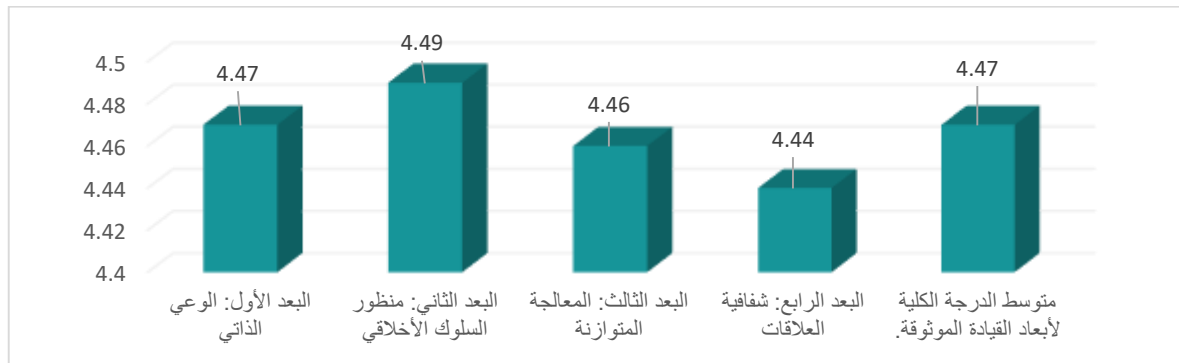
يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، منظور السلوك الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن تراوحت قيمتها بين (4.44-4.49)، وأن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (4.47) من (5.00) بانحراف معياري (0.609)، وهذا يشير إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل كانت بدرجة توافر عالية جداً؛ وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ما تتمتع به مديرات المدارس



من جوانب إنسانية وعاطفية يظهر أثرها في تعاملهن وإظهار مشاعرهن للآخرين، وأن هذا السلوك نابع من سلوك ديني تمثل في شخصية القائد القدوة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وأن الإسلام يدعم ويعزز القيم والأخلاق النبيلة في التعامل والتي بدورها تتقاطع مع خصائص وسمات القيادة الموثوقة، كما أن التوجهات الدائمة من الحكومة الرشيدة وما توجه به وزارة التعليم من مهنية التعامل والسلوك الحسن أدت إلى محافظة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بقيمن ومعتقداتهن الأصيلة، إضافة إلى إدراك مديرات المدارس لمضامين القيادة الموثوقة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الجبيري (2019) والتي أكدت على أهمية تطبيق قادة المدارس لنمط القيادة الموثوقة بشكل خاص، وذلك للراقي بمستوى المعلمين، وزيادة الدعم المعنوي لديهم، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي تتطلع المدرسة إلى تحقيقها، كما اتفقت مع دراسة الأحمدى (2021) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فينج (Feng, 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في تايوان لسلوك القيادة الموثوقة جاءت بدرجة متوسطة.

كما نلاحظ من الجدول رقم (2) أن المحور الثاني "منظور السلوك الأخلاقي"، جاء في المرتبة (الأولى) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.49 من 5.00)، بانحراف معياري (0.644)، في حين جاء المحور الأول "الوعي الذاتي"، في المرتبة (الثانية) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.47 من 5.00)، بانحراف معياري (0.636)، بينما جاء المحور الثالث "المعالجة المتوازنة"، في المرتبة (الثالثة) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.46 من 5.00)، بانحراف معياري (0.636)، كما جاء المحور الرابع "شفافية العلاقات"، في المرتبة (الرابعة) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.44 من 5.00)، بانحراف معياري (0.657). والشكل البياني التالي يوضح ذلك.



شكل رقم (1) المتوسطات الحسابية لمحاور القيادة الموثوقة

وفيما يلي استكمالاً لتحليل النتائج المتضمنة السؤال الأول، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والترتيب لجميع العبارات التي تمثل درجة توافر بُعد منظور السلوك الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن.

البعد الثاني: منظور السلوك الأخلاقي:

جدول رقم (3)

يوضح الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد منظور السلوك الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن

الترتيب تنازلياً حسب المتوسطات	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر					العبارات	المقياس المقابلة في	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	عالية جداً	0.717	4.65	0	8	6	39	159	ك	تشجع مديرة المدرسة جميع منسوبات المدرسة على تطبيق القيم في التعامل مع الآخرين.	2
				0	3.8	2.8	18.4	75.0	%		
2	عالية جداً	0.714	4.59	1	8	4	55	144	ك	تدعم مديرة المدرسة جميع منسوباتها في المواقف التي تدعم قيمهم الرئيسية.	1
				0.5	3.8	1.9	25.9	67.9	%		
3	عالية جداً	0.772	4.58	1	8	7	47	149	ك	تؤكد مديرة المدرسة من خلال سلوكها توافق قيمها مع تصرفاتها.	3
				0.5	3.8	3.3	22.2	70.3	%		
4	عالية جداً	0.777	4.48	1	10	7	65	129	ك	تتبنى مديرة المدرسة القرارات بناءً على معايير أخلاقية.	5
				0.5	4.7	3.3	30.7	60.8	%		
5	عالية جداً	0.927	4.17	4	11	19	90	88	ك	تعبر مديرة المدرسة عن عواطفها بشكل مناسب.	4
				1.9	5.2	9.0	42.5	41.5	%		
عالية جداً				المتوسط العام للبعد الثاني: منظور السلوك الأخلاقي							

\*المتوسط الحسابي من (5.00)

يتبين من الجدول رقم (3) أن عبارات درجة توافر بُعد منظور السلوك الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تراوحت متوسطاتها بين (4.65-4.17) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.49 من 5.00)، وانحراف معياري (0.644)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بُعد منظور السلوك الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن كانت بدرجة توافر عالية جداً؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة متمسكين بالقيم الإسلامية في التعامل، والتي بدورها تؤثر في سلوك القادة وتعاملهم مع المنسوبين، كذلك إدراكهم لعظم مسؤوليات القيادة وأدوارها في إنجاح عمل المنظومة التعليمية، فانضباطهم وفق المبادئ والقيم الأخلاقية عدا أنه واجب ديني؛ فهو الذي يعطيهم القدرة على التأثير والتوجيه نحو الأهداف المنشودة، وأن موقعهم كقادة مدارس يدعم جانب تعزيز كونهم قادة لشركائهم من منسوبي المدرسة؛ وذلك من أجل بناء عمل



متكامل داخل المدرسة، وإدراك القيادات المدرسية لضرورة الوضوح في التعبير عن مشاعرهم وأهمية اتفاق وترابط العواطف مع المشاعر وضبط أنفسهم بالجوانب الأخلاقية التي يشعرون بها في دواخلهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة جاءت مرتفعة لبعده منظور السلوك الأخلاقي، كما اتفقت مع دراسة الأحمدى (2021) والتي أكدت على أهمية تطبيق القيادة الموثوقة وأن بعد منظور السلوك الأخلاقي من أهم عوامل نجاح العملية التربوية؛ لأن العمل في الحقل التربوي يعتبر مسؤولية أخلاقية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فينج (Feng, 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في تايوان لبعده منظور السلوك الأخلاقي جاء بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تشجع مديرة المدرسة جميع منسوبات المدرسة على تطبيق القيم في التعامل مع الآخرين"، في المرتبة (الأولى) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.65 من 5.00)، وانحراف معياري (0.717)، بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تعبر مديرة المدرسة عن عواطفها بشكل مناسب"، في المرتبة (الخامسة) والأخيرة بدرجة توافر (عالية)، ومتوسط حسابي بلغ (4.17 من 5.00)، وانحراف معياري (0.927).

البعد الأول: الوعي الذاتي:

#### جدول رقم (4)

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الوعي الذاتي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن

العبارة في المقياس	العبارة	درجة التوافر							الدرجة التقديرية
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
2	تعي مديرة المدرسة في أثر تصرفاتها تجاه منسوبات المدرسة.	ك	138	59	8	6	1	4.56	0.704
		%	65.1	27.8	3.8	2.8	0.5		
4	تحرص مديرة المدرسة على اختيار الوقت المناسب في مناقشة القضايا الهامة.	ك	135	59	10	7	1	4.53	0.739
		%	63.7	27.8	4.7	3.3	0.5		
5	تختار مديرة المدرسة الوقت المناسب في إصدار التعاميم حول القضايا الهامة.	ك	129	62	9	12	0	4.45	0.822
		%	60.8	29.2	4.2	5.7	0		
1	تستفيد مديرة المدرسة من التغذية الراجعة فيما يخدم العملية التعليمية.	ك	119	77	8	7	1	4.44	0.761
		%	56.1	36.3	3.8	3.3	0.5		
3	تتقبل مديرة المدرسة تقييم الآخرين لقدراتها.	ك	109	79	14	10	0	4.35	0.804
		%	51.4	37.3	6.6	4.7	0		
المتوسط العام للبعد الأول الوعي الذاتي								4.47	0.636

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول رقم (4) أن عبارات درجة توافر بُعد الوعي الذاتي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تراوحت متوسطاتها بين (4.35-4.56)، وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.47 من 5.00)، وانحراف معياري (0.636)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بُعد الوعي الذاتي لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن كانت بدرجة توافر عالية جداً؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة أصحاب خبرة جيدة مدعمة بالجانب العلمي التدريبي من حيث الدورات والبرامج التدريبية وتبادل



الخبرات مع القيادات الأخرى، وكذلك الجانب المعرفي من حيث الاطلاع ومعرفة الأنظمة والإجراءات، كما أن اختيارهم يتم وفق آليات وضوابط محكمه، وأنهم يمتلكون صفات قيادية تمكنهم من التطوير والتنظيم والاحتواء. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لبعده الوعي الذاتي جاءت بدرجة مرتفعة جداً، كما اتفقت مع دراسة كل من الجبيري (2019) والحربي (2020) ودراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2019) حيث أظهرت الدراسات أن درجة ممارسة القادة لبعده الوعي الذاتي جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فينج (Feng, 2016) حيث أظهرت أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام في تايوان لبعده الوعي الذاتي جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الحجار (2017) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لبعده الوعي الذاتي جاءت بدرجة منخفضة. وجاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تعي مديرة المدرسة في أثر تصرفاتها تجاه منسوبات المدرسة"، في المرتبة (الأولى) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.56 من 5.00)، وانحراف معياري (0.704)، بينما جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على "تتقبل مديرة المدرسة تقييم الآخرين لقدراتها"، في المرتبة (الخامسة) والأخيرة بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.35 من 5.00)، وانحراف معياري (0.804).

البعد الثالث: المعالجة المتوازنة:

#### جدول رقم (5)

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعالجة المتوازنة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن

العبارة في المقياس	العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	درجة التوافر		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	النسبة
							متوسط	انحراف معياري				
1	تصغي مديرة المدرسة لجميع الآراء المطروحة من قبل منسوبات المدرسة رغم تعددها.	132	64	8	8	0	4.51	0.726	4.51	0.726	عالية جداً	1
							62.3	30.2				
3	تُقدّر مديرة المدرسة تعدد وجهات النظر المختلفة.	128	70	7	6	1	4.50	0.699	4.50	0.699	عالية جداً	2
							60.4	33.0				
2	تدرس مديرة المدرسة جميع القضايا مع لجنة مشكلة بهذا الشأن قبل اتخاذ القرار المناسب.	124	69	12	7	0	4.46	0.750	4.46	0.750	عالية جداً	3
							58.5	32.5				
5	تحدد مديرة المدرسة موقفيها الثابت الذي يخدم الأهداف المنشودة.	120	75	10	6	1	4.45	0.755	4.45	0.755	عالية جداً	4
							56.6	35.4				
4	تتخذ مديرة المدرسة قرارات مناسبة بناءً على معايير مرتفعة.	105	87	13	7	0	4.37	0.746	4.37	0.746	عالية جداً	5
							49.5	41.0				
	المتوسط العام للبعد الثالث: المعالجة المتوازنة						4.46	0.636		0.636	عالية جداً	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول رقم (5) أن عبارات درجة توافر بعده المعالجة المتوازنة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تراوحت متوسطاتها بين (4.37-4.51) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.46 من 5.00)، وانحراف معياري (0.636)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بعده المعالجة المتوازنة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن كانت بدرجة توافر عالية جداً؛ ويمكن تفسير





هذه النتيجة إلى استنشاع مديرات المدارس بأن استيعاب وجهات النظر المختلفة لمنسوبات المدرسة وأخذ كل العوامل في الاعتبار والتحليل الجيد للبيانات قبل اتخاذ القرارات، سيساهم في بناء المدرسة وتحقيق أهدافها وذلك لأن تنوع الآراء وتعدد الأفكار يساهم في إيجاد أفكار وحلول واقتراحات متنوعة تحقق أهداف المدرسة وتنمي جانب الولاء المؤسسي لدى منسوباتها، إضافة إلى امتلاكهم للقيم التي ساهمت في كن الاحترام لهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لبعدها المعالجة المتوازنة جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة كل من الحربي (2020) والجبيري (2019) حيث أظهرت الدراسات أن درجة ممارسة القيادات المدرسية لبعدها المعالجة المتوازنة جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك اتفقت مع دراسة الأحمدي (2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في بعد المعالجة المتوازنة جاءت بدرجة عالية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فينج (Feng, 2016) فقد جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الحجار (2017) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لبعدها المعالجة المتوازنة جاءت بدرجة منخفضة.

وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " تصغي مديرة المدرسة لجميع الآراء المطروحة من قبل منسوبات المدرسة رغم تعددها"، في المرتبة (الأولى) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.51 من 5.00)، وانحراف معياري (0.726)، بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على " تتخذ مديرة المدرسة قرارات مناسبة بناءً على معايير مرتفعة"، في المرتبة (الخامسة) والأخيرة بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.37 من 5.00)، وانحراف معياري (0.746).

**البعد الرابع: شفافية العلاقات:**

#### جدول رقم (6)

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها شفافية العلاقات لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر					العبارة	العبارة في المقياس	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
1	عالية جداً	0.696	4.62	1	7	5	49	150	ك	تسعى مديرة المدرسة إلى كسب الثقة بها من قبل منسوبات المدرسة.	5
				0.5	3.3	2.4	23.1	70.8	%		
2	عالية جداً	0.780	4.56	2	8	8	48	146	ك	تحرص مديرة المدرسة على إبلاغ منسوبات المدرسة في كل التعاميم.	4
				1.0	3.8	3.8	22.6	68.9	%		
3	عالية جداً	0.741	4.42	1	7	11	79	114	ك	تحفز مديرة المدرسة جميع منسوبات المدرسة بشفافية الطرح.	2
				0.5	3.3	5.2	37.3	53.8	%		
4	عالية جداً	0.870	4.32	1	11	18	72	110	ك	تعترف مديرة المدرسة بالأخطاء عندما تحدث بالمدرسة دون تردد.	3
				0.5	5.2	8.5	34.0	51.9	%		
5	عالية جداً	0.814	4.29	0	10	18	84	100	ك	تتصف مديرة المدرسة بالشفافية في جميع قراراتها بكل وضوح.	1
				0	4.7	8.5	39.6	47.2	%		
عالية جداً				المتوسط العام للبعد الرابع: شفافية العلاقات							

\*المتوسط الحسابي من (5.00).



يتبين من الجدول رقم (6) أن عبارات درجة توافر بُعد شفافية العلاقات لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تراوحت متوسطاتها بين (4.29-4.62) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (4.44 من 5.00)، وانحراف معياري (0.657)، ووفقاً للمحك فإن درجة توافر بُعد شفافية العلاقات لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن كانت بدرجة توافر عالية جداً؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إيمان مديرات المدارس بنتائج الصدق في التعامل والمشاعر مما يؤثر ذلك في دعم الثقة بين المديرية ومنسوبات المدرسة، وأن هناك شفافية مع النفس واحتراماً للآخرين والالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة كالمساءلة والشفافية، كذلك إدراك مديرات المدارس بأن الصدق في التعامل سيؤدي إلى وجود بيئة عاملة جاذبة، لا سيما في جوانب الوضوح في التقييم وإظهار النتائج المتعلقة بالمؤشرات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة لبعد شفافية العلاقات جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة الجبيري (2019) التي أكدت على أهمية دور القيادة الموثوقة عند بعد شفافية العلاقات في تحقيق مستوى دافعية العمل لدى معلمي المرحلة المتوسطة بمحافظة الليث، كما اتفقت مع دراسة الحربي (2020) حيث أظهرت الدراسات أن درجة ممارسة القيادات لبعد شفافية العلاقات جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة فينج (Feng, 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في تايوان لبعد شفافية العلاقات جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تسعى مديرة المدرسة إلى كسب الثقة بها من قبل منسوبات المدرسة"، في المرتبة (الأولى) بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.62 من 5.00)، وانحراف معياري (0.696)، وجاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تتصف مديرة المدرسة بالشفافية في جميع قراراتها بكل وضوح"، في المرتبة (الخامسة) والأخيرة بدرجة توافر (عالية جداً)، ومتوسط حسابي بلغ (4.29 من 5.00)، وانحراف معياري (0.814).

#### نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)؟  
للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام تُعزى إلى متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann - Whitney) لمتغير (المؤهل العلمي)، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal - Wallis Test) لمتغيري (عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.



## جدول رقم (7)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann -Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

اختبار مان ويتني			المؤهل العلمي		
الدلالة مستوى	(Z) قيمة	مان ويتني قيمة اختبار	متوسط الرتب	العدد	البعد
0.129	1.520	1607.5	104.42	191	بكالوريوس
			125.45	21	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
0.029	2.178	1438.0	103.53	191	بكالوريوس
			133.52	21	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
0.079	1.756	1549.0	104.11	191	بكالوريوس
			128.24	21	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
0.028	2.197	1434.0	104.51	191	بكالوريوس
			135.71	21	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
0.029	2.182	1425.5	103.46	191	بكالوريوس
			134.12	21	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة (Z) الناتجة من اختبار مان ويتني للاختلاف في تقدير درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام باختلاف المؤهل العلمي بلغت (2.182) وهي قيمة دالة إحصائياً نظراً لمستوى الدلالة المرتبطة بها بلغت (0.029) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام تُعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس ممن يحملن مؤهل دراسات عليا على ممن يحملن مؤهل البكالوريوس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمديرات ممن يحملن مؤهل بكالوريوس (103,46)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمديرات ممن يحملن مؤهل دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) (134.12)؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى مديرات المدارس اللاتي يحملن مؤهل دراسات عليا بحكم المناصب والترتب التي شغلنها، وخبراتهم الطويلة والعالية في مجال التعامل الإداري؛ كان تصورهن أفضل من اللاتي يحملن مؤهل بكالوريوس حول توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات المدارس مما أدى إلى تباين استجابات أفراد الدراسة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة قشظة (2019) والتي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرفين التربويين والمديرين للقيادة الموثوقة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة الدراسات العليا، واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة إسماعيل وآخرون (Ismail et al., 2019) والتي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).



ب. عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (8)

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal - Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

Kruskal Wallis Test						
مستوى الدلالة	الدرجة الحرة (df)	Chi-Square (2k)	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخدمة	البعد
0.316	2	2.307	99.09	11	أقل من 5 سنوات	البعد الأول: الوعي الذاتي
			120.89	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			104.16	168	من 10 سنوات فأكثر	
0.205	2	1.467	101.0	11	أقل من 5 سنوات	البعد الثاني: منظور السلوك الأخلاقي
			117.95	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			104.61	168	من 10 سنوات فأكثر	
0.205	2	3.172	89.64	11	أقل من 5 سنوات	البعد الثالث: المعالجة المتوازنة
			121.68	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			104.62	168	من 10 سنوات فأكثر	
0.580	2	1.089	100.95	11	أقل من 5 سنوات	البعد الرابع: شفافية العلاقات
			116.27	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			104.94	168	من 10 سنوات فأكثر	
0.251	2	2.763	98.41	11	أقل من 5 سنوات	للمحور الأول ككل: القيادة الموثوقة
			122.50	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			103.89	168	من 10 سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيمة كا2 الناتجة عن اختبار كروسكال ويلز (Kruskal - Wallis Test) بلغت (2.763)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المرتبطة بها القيمة (0.251)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0,05$ )، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام وفقاً لمتغير سنوات الخدمة؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد الدراسة ونظرتهم المتشابهة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام مهما كانت سنوات خدمتهن، وادراكهن لأهمية توافر أبعاد القيادة الموثوقة في البيئة المدرسية وانعكاسها على مستوى الأداء الإداري، أيضاً يمكن تفسير ذلك في ضوء وجود ثقافة إدارية موحدة باختلاف عدد سنوات خدمتهن، حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحارثي (2020) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور القيادة الموثوقة تُعزى لاختلاف (سنوات الخدمة)، واختلفت هذه النتيجة مع التي توصلت إليها دراسة الحجار (2017) والتي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الموثوقة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة).



## جدول رقم (9)

نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal - Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

Kruskal Wallis Test						
البعد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square (كا2)	درجة الحرية (df)	الدلالة
البعد الأول: الوعي الذاتي	الابتدائية	116	110.03	1.085	2	0.581
	المتوسطة	48	105.01			
	الثانوية	48	99.46			
البعد الثاني: المنظور السلوكي الأخلاقي	الابتدائية	116	110.16	1.292	2	0.524
	المتوسطة	48	105.60			
	الثانوية	48	98.54			
البعد الثالث: المعالجة المتوازنة	الابتدائية	116	110.71	1.339	2	0.512
	المتوسطة	48	103.02			
	الثانوية	48	99.81			
البعد الرابع: شفافية العلاقات	الابتدائية	116	114.22	4.388	2	0.111
	المتوسطة	48	99.34			
	الثانوية	48	95.01			
للمحور الأول ككل: القيادة الموثوقة	الابتدائية	116	110.84	1.475	2	0.478
	المتوسطة	48	103.90			
	الثانوية	48	98.60			

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة كا2 الناتجة عن اختبار كروسكال ويلز (Kruskal - Wallis Test) بلغت (1.475)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المرتبطة بها القيمة (0.478)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى قناعة أفراد الدراسة ونظرتهم المتشابهة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام مهما كانت المرحلة التعليمية.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحارثي (2020) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق أبعاد القيادة الموثوقة تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية).

## 13. ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

## 13-1 نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل من وجهة نظرهن بلغ (4.47 من 5.00) بانحراف معياري (0.609)، وبدرجة توافر عالية جداً، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الموثوقة ما بين (4.44-4.49)، وبدرجة توافر عالية جداً لجميع الأبعاد.





- أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل والتي تُعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدين حائل والتي تُعزى لمتغيري الدراسة (عدد سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

### 13-2- التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم صياغة عددٍ من التوصيات، وهي كما يلي:
- تبني مدخل القيادة الموثوقة لدى مدارس التعليم العام ونشر الثقافة المعرفية عنه والنتائج التي من الممكن أن تنتج عنها في الميدان التربوي، ومدى استفادة مديرات المدارس والميدان التربوي من الأثر الذي تنتجه بين الأوساط التعليمية في بناء الأثر وتحقيق الأهداف.
  - الحفاظ على هذا المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج هذه الدراسة حول أبعاد القيادة الموثوقة ككل من خلال تشجيع مديرات المدارس وتعزيز سلوكهن نحو الممارسات الإيجابية لأبعاد القيادة الموثوقة؛ وذلك لما يترتب عليه من خلق بيئة إبداعية ودورها الفعال في تخفيف طبيعة المهام والأدوار الملقة على عاتق المديرات.
  - ضرورة عناية وزارة التعليم بأسلوب القيادة الموثوقة والعمل على استمرارية ممارستها بصورة عملية لدى القيادات التربوية.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

- الأحمدي، محمد. (2021). القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2022). القيادة الموثوقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 6(1).
- الجبيري، عابد بن سعيد. (2019). القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين (مشروع بحثي غير منشور). جامعة الملك عبد العزيز.
- الجهني، سعود بن فهد. (2020). القيادة الموثوقة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين (مشروع بحثي غير منشور). جامعة الملك عبد العزيز.
- الحارثي، عبد الله. (2020). القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 112.
- الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، 21(2)، 207-234.
- الحري، حياة محمد. (2020). واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموثوقة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030. المجلة التربوية، (79)، 2450 - 2455.
- حسانين، مجدي عبد الغنى. (2021). أثر القيادة الموثوقة في البراعة التنظيمية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 41(3)، 67-72.
- سعيد، هديل، حميد، علي. (2019). "القيادة الموثوقة وتأثيرها في الأداء السياقي: بحث تحليلي في أقسام وشعب ودوائر مركز وزارة الخارجية العراقي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، 25(112)، 49-71.
- الغامدي، محمد؛ القرني، محمد. (2021). كيف تكون قائداً موثقاً به؟ مكتبة تكوين للطباعة والنشر والتوزيع.
- غزواني، محمد بن حسن. (2019). تطوير المهارات القيادية الموثوقة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء النماذج والخبرات العالمية "استراتيجية مقترحة" (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد.
- فرح، فدوى أبو الحسن. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الشارقة. 16(2).



قشطة، تغريد جلال. (2019). أثر القيادة الموثوقة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأقصى.  
المحيميد، باسم إبراهيم. (2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الموثوقة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 1(29).

ثانياً: المراجع الأجنبية

Feng Feng, I. (2016). *School Principals' Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives*. International Education Studies, 9 (10),9020-9039.

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), pp. 67-80.

Northouse P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*.

