

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي: / 2024

رقم التسجيل:

رقم التسجيل:

درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

دراسة ميدانية ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتورة:

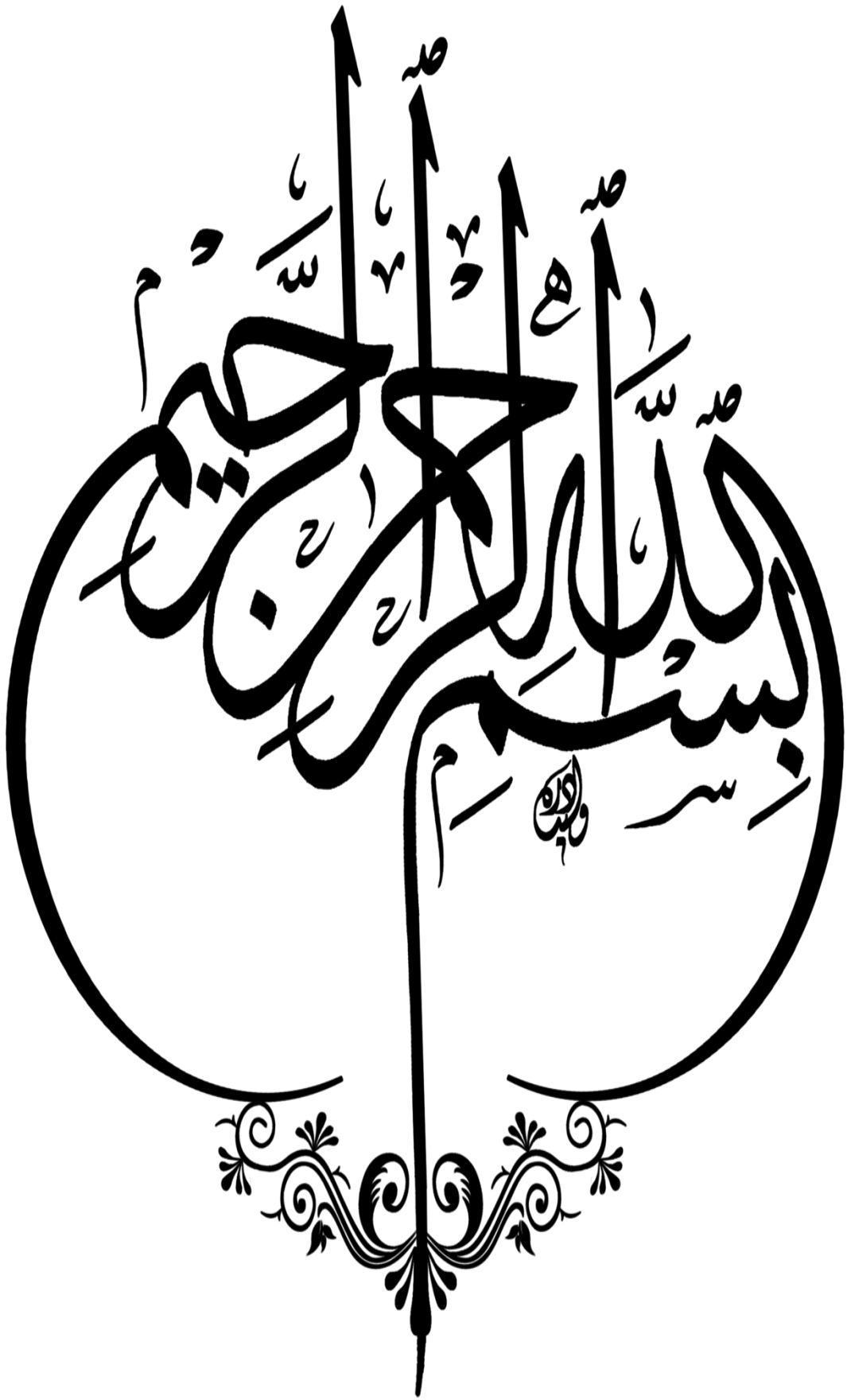
إعداد الطلبة:

صديقي نوال

- عبد الدائم منال

- نوادي مريم

السنة الجامعية: 2024/2023م.



شكر وتقدير

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم الآية:07
الحمد والثناء والشكر الله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة
وتوفيقنا لإنجاز هذا البحث.

بادئ ذي بدء نتقدم بالشكر الجزيل للوالدين الكريمين الذين
لولاهما لما وصلنا إلى هذا اليوم.

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل ليسعنا إتمام إعداد هذا البحث إلا
أن نتوجه إلى الأستاذة المشرفة التي كانت حافزا لجهدنا الاستاذة

الدكتورة: صديقي نوال

لقبولها الإشراف على الرسالة، وعلى توجيهاتها الشديدة،
ونصائحها الدقيقة، وملاحظاتها القيمة، وتسأولها المستمر عن
هذا العمل بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاها الله عنا خير
الجزاء، وبارك الله لها في وقتها وعملها، مع التمني لها دوام
التفوق والنجاح ووصولها لأعلى المراتب.

كما نتقدم بالشكر وعظيم الامتتان لأساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف وذلك لما بذلوه في مسؤولياتهم العملية تجاه الطلبة .

وننتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذة "لجنة المناقشة" الذين تحملوا
عناء قراءة وتخصص المذكرة . والى كل اللذين غمرونا برحابة
صدر وتابعونا بصدق ويسرو لنا الطريق في إعداد هذه المذكرة
التي نرجوا أن تكون مرجعا يستفاد منه.

الاهداء

من قال أنا لها " نالها "
وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها.
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن اللحم قريبا ولا الطريق كان محفوظا
بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.
الحمد لله حبا وشكرا وامتننا الحمد لله الذي بفضله أدركت اسمي الغايات اهدي بكل حب
بحث تخرجي:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى
القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في ليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي " أمي الغالية
حفظها الله "

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل
إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى فخري واعتزازي " أبي حفظه الله "
إلى إخوتي أحباب قلبي وروحي: " عبد الحق، اميرة
إلى صديق الايام جميعها بطلوها ومرها الذي ساندني بكل ما يملك: زوجي
إلى استاذتي المشرفة على بحثي التي لم تقصر في مد العون لي (صديقي نوال) حفظها الله
إلى كل من عرفني وعرفتهم وكانت لهم بصمة خاصة في حياتي، وأخصص هذا العمل إلى نفسي
أحلامها رغم كل الظروف التي واجهتني.

عبد الدائم منال

الاهداء

من قال أنا "نالها "

وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها .

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما ، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة ، كانت دروبا قاسية ، وطرقا خسرت بها الكثير ولكني وصلت .

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ، الحمد لله الذي بفضلہ ادركت اسمي الغايات .

اهدي بكل حب بحث تخرجي

الى نفسي العظيمة التي تحملت كل العثرات واكملت رغم الصعوبات .

الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق ، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله ، الى فخري واعتزازي (أبي) الحبيب اطال الله عمره الى من جعل الله الجنة تحت اقدمها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي ، الى وهج حياتي (أمي) حفظها الله

الى ضلعي الثابت وامان ايامي الى ملهمي نجاحي الى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرّة عيني اخواتي الغاليين : شيماء ، هاجر ، فردوس الى كل الأهل والاقارب كل بإسمه ومقامه ، الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب الى كل معارفي من كان عوننا وسندا في هذا الطريق... اهديكم هذا الانجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته .

الى استاذتي المشرفة على بحثي التي لم تقصر في مد العون لي (صديقي نوال) حفظها الله ها انا اليوم اتممت اول ثمراته راجية من الله تعالى ان ينفعني بما علمني وان يعلمني ما اجهل ويجعله حجة لي لا علي .

خريجتكم الجميلة نوادي مريم

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة: " مستوى درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة " وذلك من خلال البحث في أهم التساؤلات الآتية:

- ما مستوى القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الاقدمية؟
- أجريت الدراسة على عينة تتكون من (55) معلم ومعلمة ، واعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي، مستخدمة في ذلك مقياس المسألة التربوية من اعداد حريزي يمينة سنة 2022 وبعد اجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات والمعلومات وتبويبها ومعالجتها احصائياً، تم التوصل الى أهم النتائج الآتي ذكرها:
- مستوى القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة مرتفع.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة تعزى لمتغير الاقدمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموثوقة، مديري المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

Abstract :

The level of trustworthiness of elementary school principals from the perspective of teachers in the city of M'sila is high. This study aimed to identify the level of availability of trustworthy leadership among primary school principals from the perspective of teachers in the city of M'sila. It sought to address the following main questions :

- What is the level of availability of trustworthy among elementary school principals from the perspective of teachers in the city of M'sila?
- Are there statistically significant differences in the degree of trustworthy leadership among primary school principals from the perspective of teachers due to the gender variable?
- Are there statistically significant differences in the degree of trustworthy leadership among primary school principals from the perspective of teachers due to the seniority variable?

The study was conducted on a sample of 55 male and female teachers, and the two students relied on the descriptive approach, using the Educational Accountability Scale prepared by Herizi Yamina in 2022. After conducting the field study, collecting data and information, and statistical analysis, the most important findings were reached :

- The level of perceived reliable leadership among elementary school
- There were no statistically significant differences in the perceived level of reliable leadership among elementary school principals from the perspective of teachers in the city of M'sila attributed to gender.
- Statistically significant differences were found in the perceived level of reliable leadership among elementary school principals from the perspective of teachers in the city of M'sila attributed to seniority.

Keywords: Reliable Leadership, Elementary School Principals, Teachers' Perspective.

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر و عرفان
-	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	
1	1. إشكالية الدراسة
2	2. فرضيات البحث
3	3. اهداف البحث
3	4. اهمية البحث
4	5. تحديد المصطلحات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
5	6. الدراسات السابقة
24-12	7. الخلفية النظرية لمتغير الدراسة
الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية	
26	تمهيد
27	1. الدراسة الاستطلاعية
28	2. منهج الدراسة

29	3. حدود الدراسة
29	4. مجتمع وعينة الدراسة
30	5. ادوات الدراسة
31	6. الخصائص السيكومترية للدراسة
33	7. الأساليب المعالجة الاحصائية
34	خلاصة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج	
36	تمهيد
37	1. التحقق من شرط اعتدالية التوزيع
41	2. عرض النتائج الدراسة
44	3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
	4. الاستنتاج العام
	5. اقتراحات الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, flowers, and swirling lines, creating a classic and elegant frame.

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
29	الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس.
30	الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.
32	الجدول رقم (3) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ
32	الجدول رقم (4) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان
37	جدول رقم (5) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
38	الجدول رقم (6) يوضح درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين
39	الجدول رقم (7) يوضح الفرق بين أفراد عينة الدراسة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس
40	الجدول رقم (8) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الأقدمية.
41	الجدول رقم (9) يوضح المقارنات البعدية باستخدام معامل (Scheffe)

مقدمة

مقدمة:

شهد القرن الحالي تطورا هائلا في مجال الانفجار المعرفي والمعلومات والاتصالات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وكانت البيئة التربوية من أكثر البيئات تأثرا بذلك مما انعكس على التلاميذ، فكانت هناك حاجة الى تشارك الجهود من قبل الجميع فيها لتحقيق أهدافها، وأصبح على البيئة التربوية مجاراة هذا التطور ومواجهة الصعوبات، ويتحقق ذلك بوجود قادة يسعون لتحقيق الأهداف وتطوير مؤسساتهم التربوية بأعلى مراتب انتاجيتهم وتقديم ما هو أفضل للمعلمين والتلاميذ.

ونظرا الى اهمية القيادة في مختلف المجالات لقد حظيت باهتمام العديد من العلماء والمفكرين والباحثين منذ العصور القديمة ، وهذا الاهتمام لم يتوقف الى هذا الحد ، فقد طور العديد من العلماء والمفكرين في مجال الادارة العديد من الاتجاهات القيادية وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين والتي اطلق عليها نظريات القيادة الحديثة ، فاتجه الباحثون لدراسة القيادة الموثوقة ومعرفة علاقتها بالمتغيرات ونتج عن هذا تميزا ملحوظا وملموسا في بيئات العمل ، وتعتمد هذه النظرية على اساس ان القائد لديه قدرات سيكولوجية ومبادئ اخلاقية قوية ويحافظ على مستوى كبير من الوعي الذاتي والتصور الاخلاقي واحتواء وجهات النظر المختلفة ، والوضوح في التواصل والعلاقات والتحكم في تقليل العوامل السلبية . (سحر ثامر اللوزي، 2023 ص 120)

وبرزت القيادة الموثوقة كاتجاه يحتاجه القياديون كثيرا للوصول للأهداف المنشودة ، حيث يرى ابراهيم (2010) ان القيادة الموثوقة تشير الى اولئك القادة المدركين بشدة الكيفية التي يفكرون بها ، اضافة الى وعيهم بالبيئة التي يعلمون بها ، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيتهم ، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقيادة او تلك الخاصة بمرؤوسيتهم ، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية ولكن ايضا بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من اجل التأثير على المرؤوسين

لتحقيق الاهداف المشتركة ، حيث اوصت دراسة الحرثي 2020 بأهمية القيادة الموثوقة ، وانها وجدت طريقها الى المنظمات التعليمية عموما والمدارس تحديدا ، وانه بات من الضروري عليها أن تساير التجديد وان تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في اساليبها الادارية وانماطها القيادية ، وصولا الى الجودة التي تتشدها في مخرجاتها التربوية والتعليمية ، واوصت دراسة الحجار (2017) ان القيادة الاصلية تكشف عن انماط سلوكية يقوم بها القائد اتجاه العاملين ليجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي ، من اجل تحقيق اكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي للصفات المضافة للذات ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية في العلاقات لتعزيز التنمية الذاتية الايجابية . (سحر ثامر اللوزي، 2023 ص120)

وهذا ما يتطلب من المديرين تبني ادوارا جديدة بصفتهم قادة تعليميون يتحملون مسؤولية كبيرة في تحقيق اهداف المدرسة، وادارة البرنامج التعليمي وتطوير المناخ المدرسي والاشراف على نتائج التلاميذ، وقد تكون لقيادة الموثوقة الطريقة التي يتم من خلالها تحسين الاداء المدرسي، حيث يؤكد العديد من العلماء اولوية القدرة على تنشيط المعلمين وتضخيم مشاركتهم في التغيير وهذا يعتمد على توفر القيادة الموثوقة لدى المدير وللإحاطة أكثر بجوانب هذه الدراسة قد شملت على جانبين الجانب النظري ويشمل فصلين:

اعتمدت الطالبتان على خطة منهجية احتوت في جانبها النظري على فصلين، حيث تناولت في الفصل الاول كل من اشكالية الدراسة، التساؤلات، وفرضيات الدراسة، واهداف الدراسة وأهميتها، حدود الدراسة ومتغيراتها والتعاريف الاجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة، دراسات السابقة مع التعقيب.

بينما في الفصل الثاني خصص للخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والتي تناولنا فيها القيادة الموثوقة إذ تناولنا مفهوم القيادة، انواع القيادة، نشأة القيادة الموثوقة، مفهوم القيادة الموثوقة،

أهميتها، خصائصها، أسس ومقومات القيادة الموثوقة، ابعادها، متطلباتها، اخيرا سمات القائد الموثوق.

أما في الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين، حيث خصص الفصل الأول الى الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث (منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات...) بينما احتوى الفصل الثاني على؛ عرض النتائج التي خلصت اليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات العامة وكذا الاقتراحات وحلول للدراسة.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. اهمية الدراسة
5. تحديد المصطلحات الاجرائية
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

ان التغيير المستمر والمتسارع في شتى نواحي الحياة وفي عصر المنافسة يجعل امام المؤسسات التربوية تحديات كبيرة تدفعها الى التطوير والتحسين المستمر، ولا سيما في المجال التعليمي التربوي خاصة مديري المدارس الابتدائية حيث يعد من اهم مدخلات العملية التعليمية، لما لها من دور مهم وفارق في تيسير العمل في المنظمات التعليمية المعاصرة وتحقيق اهدافها المرسومة وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والابداع والتميز.

فالقيادة تؤدي دورا هاما في استدامة جهود التحسين والتطوير في المدارس، كون القيادة الفعالة هي الاداة التي تتمكن من خلالها مواجهة تحديات التعليم والقدرة على تحقيق الاهداف، حيث تتجلى اهميتها في العلاقة القوية التي يبنها القائد مع مرؤوسيه والتي تسهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية ومناخ ايجابي ينعكس على العديد من السلوكيات داخل المدرسة (باسم ابن ابراهيم ، 2021، ص148)، حيث تشير دراسة الجبيري (2019) الى ان ممارسة قادة المدارس لسلوك القيادة الموثوقة يرتبط ايجابا بمستوى دافعية العمل لدى المعلمين داخل المدرسة، وتعتبر القيادة الموثوقة وما تتضمنه من جوانب ايجابية الاسلوب الامثل لإصلاح مكان الخلل الذي يعترى اسلوب القيادة في الوقت الراهن، والتي تعاني منها الكثير من المنظمات فهي تهتم بالجوانب الاخلاقية للقائد ، فهي تنظر للقائد على انه حجر الزاوية في نجاح المنظمة والذي قد يكون بيده مفتاح نجاحها وازدهارها او العكس .

وتمثل القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية احدى المكونات المهمة للعملية التعليمية ،حيث تعني بانها ممارسات يقوم بها مديري المدارس لتحسين المناخ الاخلاقي والايجابي في بيئة العمل لرفع مستوى الوعي الذاتي وتبين القيم الاخلاقية والمعالجة المتوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات والعمل بين المدير والمعلمين في المدرسة، كما انها اصبحت من اهم السلوكيات التي يجب ان تنتجها الادارة المدرسية لتطبيقها بفاعلية سحر اللوزي (2020) ،كما اثبتت نتائج دراسة الحجار (2017) ان هناك قصور في استخدام بعض ابعاد القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس واطهرت نتائجها لأهمية الدور المحوري للقيادة الموثوقة في اصلاح وتطوير النظام التعليمي .

وللقيادة الموثوقة اهمية كبرى حيث ان المدارس بحاجة لها من اجل تحقيق غايات التعليم واهدافه في المجتمع ،حيث يستخدم القادة الموثوقين المبادئ الاخلاقية والرؤية والقيم كقوى ملهمة لهم ولمن يعمل معهم ، وانهم يبتكرون ويعززون العمليات المهنية الجماعية لقيادة التغيير الايجابي من خلال توفير بيئة تعلم منتجة وذكية من الناحية التكنولوجية ، ورفع المعنويات للمعلمين والتلاميذ لتطوير مواردهم الداخلية وايجاد علاقات دعم متبادلة بينهم ، كما اكدت نتائج دراسة الحربي (2020) على ضرورة تطبيق ابعاد القيادة الموثوقة (الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة ،المنظور الاخلاقي الداخلي ، شفافية العلاقات) لتحسين اداء القيادات بمدارس التعليم العام من خلال علاقتة بالتجديد المدرسي .

ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وفي هذا الإطار فان مشكلة البحث تتمحور في محاولة الاجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الاقدمية؟

2-فرضيات الدراسة:

- مستوى درجة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة مرتفع.
- عدم توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الاقدمية.

3-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى:

- التعرف على مستوى القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة
- التعرف على إذا ما كان هناك فروق في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس
- التعرف على إذا ما كان هناك فروق في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الاقدمية.

4-اهمية الدراسة: تستمد هذ الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع في حد ذاته ومن نوع المشكلات المطروحة للبحث، وعليه تتجلى أهمية هذ الدراسة في تناولها للجوانب التالية:

- يعد موضوع القيادة الموثوقة من أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والتي تسهم في التأثير على سلوك المعلمين، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم تساهم في تحسين ادائهم وتحفيزهم وتطويرهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.
- اضافة المزيد من المعرفة في رصد مؤشرات القيادة الموثوقة التي تساعد في التشخيص العملي للواقع، وبالتالي تساعد القائمين على ادارة المؤسسة التعليمية في الوقوف على نقاط القوة (قائد لين، شخصية قوية، قائد اجتماعي)، ونقاط الضعف (قيادة عرجاء، شخصية ضعيفة، السيطرة والتحكم).

- تسهم نتائج الدراسة في توفير معلومات عن مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموثوقة يمكن توظيفها في تحقيق الظروف والعوامل التي من شأنها المساهمة في تحسين البيئة المدرسية.
- تسهم الدراسة في اضافة نوعية تكون اساسا تصميم برامج تدريبية غايتها تحسين نظرة المديرين الى ذواتهم وبالنسبة للمعلمين وعيم بأهمية القيادة الموثوقة وأثرها على دافعيتهم نحو تحقيق اهدافهم.

5- تحديد مفاهيم الدراسة: قد يعترض المتصفح لدراستنا بعض المفاهيم الواردة فيها والتي يصعب فهمها، إما لتداخل المعنى مع غيرها أو المتمايز منها، لذا يجب علينا إزالة هذا الغموض بتحديد المفاهيم التي وردت في الدراسة على النحو الآتي:

تعريف القيادة الموثوقة:

اصطلاحا:

عرفها أنور خالد الرشيدى (. 2023). بأنها: "العملية التي تستمد من القدرات النفسية الايجابية والسباق التنظيمي البالغ التطور والتي تؤدي الى مزيد من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الايجابية، لدى كل من القادة والمرؤوسين مما ينعكس على تعزيز التنمية الايجابية، وتعرف بانها أحد انواع القيادة التي يمكن اكتسابها من خلال الوعي الذاتي وقبول الذات والايمان والمعتقدات والقيام والاخلاق والافعال والعلاقات (أنور خالد الرشيدى، 2023، ص9).

اجرائيا: كما يمكن تعريفه بأنه الدرجة الكلية التي يمكن أن من وجهة نظر المعلمين بالاستجابة على استمارة القيادة الموثوقة من اعداد الطالبة حريزي يمينة المستخدم في هذه الدراسة، بحيث إذا تحصل المعلم على درجة تنتمي إلى المجال التربوي.

تعريف المديرين:

اصطلاحا:

عرفها عمر محمد درة (2009) بأن: " المدير هو فرد في منظمة Organisation يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال استغلال مواردها البشرية والمادية، والمدير هو شخص ما يخطط وينظم ويصنع ويتخذ قرارات ويقود ويراقب مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية" (عمر محمد درة، 2009، ص 3)

اجرائيا: هم المسؤولون المباشرون المتواجدون في المدرستين الابتدائيتين (سالمي مهدي، عوميش مبارك) بالموسم الدراسي 2024/2023.

تعريف المعلمين:

اصطلاحا:

عرفته عزوز عبلة (2012) بأن المعلم هو: " منظم لنشاطات التعلم الفردي للمتعلم، عمله مستمر ومتناسق، فهو مكلف بإدارة سير وتطور عملية التعليم وأن يتحقق من نتائجها.

المعلم يسهر على كافة حدود وجوانب عملية التعليم، تنظيمها، تسييرها، ...الخ، ويتقرب في الأخير نتيجة هذا الجهد المبذول هل تتطابق مع المحتوى ومستوى التلاميذ. " (عزوز عبلة.

(2012، ص 11)

اجرائيا: هم الاشخاص المنتسبون في المدرستين الابتدائيتين (سالمي مهدي. عوميش مبارك) بالموسم الدراسي 2024/2023 التي سوف تطبق عليهم الدراسة

6-الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من اجل تقديم خلفية وافية عنه، والاستفادة من الموضوعات التي اثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات حيث قامت الباحثتان بتناولها وذلك على النحو التالي:

**** دراسة الحجار (2017):** بعنوان " درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" ، تم بناء استبانة لغرض جمع المعلومات واستخدام المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (90) مديرا ومديرة و (474) معلما ومعلمة وظهرت النتائج الى ان ممارسة القيادة الموثوقة كانت متوسطة مع فروق تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الاصلية ولصالح المديرين ، مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الاصلية لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.

****دراسة الجبيري (2019) بعنوان:** " القيادة الموثوقة لدى قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث وعلاقتها بدافعية العمل لدى المعلمين" ، وقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى دافعية العمل لدى المعلمين، وذلك لعينة عشوائية بلغت (344) معلما من مجتمع الدراسة الاصيلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمسحي والارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الى ان درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث لأبعاد القيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية).

****دراسة الحربي (2020) بعنوان:** " واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموثوقة واثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030" ، وقد هدفت الدراسة الى 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 الاصيلي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمسحي والارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، وتوصلت الى ان تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الموثوقة في عمومها وعلى مستوى الابعاد قد جاء بدرجة (عالية) مع وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق ابعاد القيادة الموثوقة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية) ، ولم تظهر فروقا ذات دالة احصائيا لمتغيري (سنوات الخبرة .المسمى الوظيفي).

**** دراسة الجهني (2019) بعنوان: " سلوك القيادة الاصيلية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "** هدفت لتحديد العلاقة بين القيادة الاصيلية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع والعدالة الاجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي بشقيه (المسحي والارتباطي) ، وتكونت عينة الدراسة من 412 معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ 4683 ، وتوصلت النتائج الى ان درجة ممارسة القادة لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الاصيلية جاء بدرجة (عالية)، كما ان مستوى العدالة الاجرائية في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع كان بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين .

**** دراسة مخامرة (2022) بعنوان: " القيادة الاصيلية لمديري المدارس الثانوية في مدينة حورة في النقب وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين '**

الى التعرف على القيادة الاصيلية لمديري المدارس الثانوية في مدينة حورة في النقب وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، والكشف إذا كان هناك الفروق في القيادة الاصيلية، والاستغراق الوظيفي تبعا لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) ، واجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (104) معلما ، وتحقيقا لأهداف الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس القيادة الاصيلية ، والاستغراق الوظيفي توصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للقيادة الاصيلية والاستغراق الوظيفي ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاصيلية والاستغراق الوظيفي ، واطهرت النتائج وجود فروق في تقديرات المعلمين لقيادة الاصيلية تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور ، بينما لم تشر النتائج الى وجود فروق في تقديرات المعلمين للقيادة الاصيلية ، تعزى لمتغيرات المؤهل ، وسنوات الخبرة ، من جانب اخر بينت النتائج عدم وجود فروق في الاستغراق الوظيفي وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل ، وسنوات الخبرة .

**** دراسة king(2016): بعنوان : مهارات القيادة الاصيلية لدى المشرفين ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين .**

بالتعرف الى مهارات القيادة الاصيلية، لدى المشرفين ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين، في منطقة شمال الينوى، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديرا و (107) مشرفا، واطهرت

النتائج: ان مستوى توافر القيادة الاصلية عند المشرفين كانت متدنية، كذلك وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم وتقييم المديرين لهم، ووجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم تعزى لمتغير الجنس، وعدد الطلبة في المنطقة وسنوات الخدمة ، مع وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الاصلية للمشرفين والرضا الوظيفي للمديرين .

7 التعقيب على الدراسات السابقة: اجمعت الدراسات السابقة على دراسة توافر القيادة الموثوقة في المدارس التربوية ودرجة تطبيقها، وعليه قد تباينت من حيث:

من حيث الهدف:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الهدف، فأحيانا تهدف الى التعرف على درجة القيادة الموثوقة كدراسة مخامرة (2022)، ودراسة الحجار (2017) وأحيانا اخرى تهدف الى الكشف عن العلاقة بينها وبين العدالة الاجرائية المدركة كدراسة الجهني (2019).

من حيث العينة:

أما فيما يتعلق بالعينات التي اعتمدنا في الدراسات السابقة، والتي معظمها كانت على فئة المعلمين يجب الاطلاع على طريقة اختيارها كذلك.

من حيث المنهج:

يتضح أن معظم الدراسات السابقة كانت الأغلبية للمنهج الوصفي في الاستخدام كدراسة الحجار(2017) ، ودراسة الجبيري (2019) ، ودراسة الحربي (2020) ، بينما دراسة الجهني (2019) استخدمت المنهج المسحي الارتباطي .

من حيث الأدوات:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ جل الباحثين قاموا ببناء وتطوير أدوات تقيس القيادة الموثوقة، او درجة تطبيقها في المدارس التربوية مثل دراسة مخامرة (2022) ، الجبيري (2019) ، الحجار (2017)، الحربي (2020) ، الجهني (2019) و دراسة King (2016).

من حيث النتائج:

أشارت نتائج الدراسات التي اهتمت بالقيادة الموثوقة ودرجة تطبيقها في المؤسسات التربوية ، وأثر بعض المتغيرات في ذلك الى ما يلي :

_ توصلت دراسة الحجار (2017) على أن ممارسة القيادة الموثوقة كانت متوسطة مع فروق تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الاصلية ولصالح المديرين ، كما توصلت ايضا دراسة الجبيري (2019) على أن درجة ممارسة قادة المدارس المتوسطة بمحافظة الليث لأبعاد القيادة الموثوقة جاءت بدرجة (عالية)، ودراسة الحربي (2020) التي اظهرت ان تطبيق القيادات المدرسية للقيادة الموثوقة في عمومها وعلى مستوى الأبعاد قد جاء بدرجة (عالية) مع وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد درجة تطبيق ابعاد القيادة الموثوقة تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية) ، ولم تظهر فروقا ذات دالة احصائيا لمتغيري (سنوات الخبرة .المسمى الوظيفي). وكذا دراسة الجهني (2019) التي توصلت الى ان درجة ممارسة القادة لمدارس التعليم العام بمحافظة ينبع لسلوك القيادة الاصلية جاء بدرجة (عالية). وكذا دراسة مخامرة (2022) توصلت نتائج الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للقيادة الاصلية والاستغراق الوظيفي ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاصلية والاستغراق الوظيفي.

6_2 اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: يمكن تلخيص الفوائد التي تحصلت عليها الطالبتان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة في النقاط التالية :

1_ ساعدت الطالبتان على:

اختيار منهج الدراسة و كذا ضبط متغيرات الدراسة ، أداة الدراسة المتبعة والنتائج التي تم التوصل اليها مقارنة بالدراسة الحالية

الإطار النظري

اللفية النظرفة لمتغير الدراسة

القيادة الموثوقة

- (1) مفهوم القيادة
- (2) انواع القيادة
- (3) نشأة القيادة الموثوقة
- (4) مفهوم القيادة الموثوقة
- (5) اهمية القيادة الموثوقة
- (6) خصائص القيادة الموثوقة
- (7) اسس ومقومات القيادة الموثوقة
- (8) ابعاد القيادة الموثوقة
- (9) متطلبات القيادة الموثوقة
- (10) سمات القائد الموثوق

تمهيد:

تعد القيادة الموثوقة احد الاساليب الحديثة للقيادة، فهي احد الانماط المثالية التي تحتاجه المؤسسات التعليمية، وذلك لما تحمله من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة ،الشفافية ، الصدق والموضوعية اضافة الى قدرتها على التأثير الايجابي في سلوكيات المرؤوسين .

(1) مفهوم القيادة: يرى بعض الباحثين ان القيادة هي:

_ نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة

_ عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف

_ نشاط او حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس والآخرين افرادا او جماعة نحو تحقيق اهداف مرغوبة

ومهما يكن من امر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بانها تشتمل العناصر التالية:

ان كل قائد لديه اكثر من قوة يستطيع ان يؤثر بها على الناس التابعين له .

هدف القيادة ان يؤثر القائد وذلك للوصول الى الاهداف المحددة وبهذا يتضح ان القيادة هي :

عملية التأثير على سلوك الاخرين للوصول الى تحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة (د .

بشير العلق 2009 ص05)

2) انواع القيادة :

القيادة التقليدية :

يبرز هذا النمط في المجتمعات القبلية والريفية، ويعتمد على الفصاحة وكبر السن والحكمة والخبرة، ويتوقع من المرؤوسين الولاء الشخصي للقائد والطاعة التامة له، ومن ابرز سلوكيات هذا النمط انه يحافظ على الوضع الراهن، ويرفض التغيير بل ويقاومه بشده لتعزيز سلطته وتأكيد نفوذه .

القيادة الجذابة :

تميز هذا النمط بشخصية جذابة لها قوة خارقة لجذب من حولها ، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة ، ولذلك فان الافراد ينظرون اليه على انه الشخص المثالي الذي تبهرهم شخصيته ويرون انه لا يمكن ان يخطا مما يؤثر فيهم ايجابيا فيبدون له الولاء والطاعة ، وينفذون كل تعليماته ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديرا لشخصه ، ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد ان النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه .

القيادة العقلانية :

يستمد القائد هنا دوره من التفويض الرسمي الممنوح له، مما هو تحول له فعله وله الصلاحيات والسلطة فيه ، اذ ان هذا النمط يعتمد على المركز الوظيفي فقط ، فهو يحترم سيادة القوانين واللوائح ويطبق ما جاء بها دون وجود اية مرونة للخروج عن ذلك مهما دعت الضرورة، مما يدفعه لمعاقبة اي شخص يخالف الانظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة ، ويكون الولاء هنا للوائح والانظمة والمبادئ لا لشخص قائد مطلقا .

القيادة المستبدة او المتسلطة :

يتسم هذا النمط بالفردية في اتخاذ القرارات فالسلطة تتمركز بيده دون غيره ولقد اطلق البعض على القيادة المستبدة مصطلح القيادة السلبية لأنها تقوم على اسلوب التهديد والرهبوب ويتسم صاحب هذا النمط من القيادة بان تعليماته اوامر واسلوبه تعفسي قاسي فهو شديد البطش لمن يعارضه جامد في قراراته يمنع المشاركة ويقمع المبادرات اجتماعاته بالمرؤوسين قصيرة بالكل يخشاه ويتحاشى الخوض معه في اي نقاش ويغلب على بيئة العمل في هذه الظروف الحقد والمشاكل والقلق والسلبية وهبوط الروح المعنوية (رافدة الحريري، 2008 ، ص 23)

3) نشأة القيادة الموثوقة

ظهر مصطلح القيادة الموثوقة في اواخر 1970 .نظرا لأهميته الكبيرة للمنظمات وتشمل القيادة الموثوقة على عدد من المعاني والسلوكيات الايجابية، التي تدعم المنظمة مثل الامانة والصدق والعدالة والولاء وتطبيق القيم وخلق مناخ عمل ايجابي والتشجيع الجماعي ، وترجع جذور القيادة الموثوقة الى مفهوم القيادة الايجابية التي تخلق بيئة العمل الايجابية وتحفز العاملين ، وتعرف القيادة الموثوقة بانها نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد تعزيز كلا من القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي والوعي الذاتي والمنظور الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقات بين القائد والمتابعين ، من خلال تعزيز النمو الذاتي الايجابي ، فالقائد الاصيل يتصرف بشكل اخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه ، ويتصف بالصدق والامانة وجدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه ، وهو نموذج يقتدي به والقادة الاصيلون يبنون شبكات من العلاقات التعاونية رغم الاختلاف في وجهات نظرهم ويكسبون احترام وثقة العاملين، مما يحفز العاملين على تحقيق اداء يفوق التوقعات ويحقق اهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية ، ويحقق القدرة على تعزيز نقاط القوة لدى تابعيه وتحفيزهم من اجل تحقيق الاهداف المرجوة وايضا لها اهمية كبيرة

للمنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء وتشجيع العاملين على الإبلاغ عن المخالفات والاختفاء في العمل وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين ، مما يزيد من درجة ارتباطهم بالمنظمة وأهمية القيادة الموثوقة في السياق التنظيمي لها اثر ايجابي على السلوكيات والاتجاهات المهمة مثل الاداء الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ورفع مستوى الابداع لدى العاملين ، كما ان سلوكيات القيادة الموثوقة تؤثر تأثيرا ايجابيا في ثقافة المنظمة وتخلق لدى العاملين حب الانجاز والمثابرة. (رزكار حمه رشيد احمد، 2022 ،ص28)

4) مفهوم القيادة الموثوقة :

يعود هذا المفهوم الى المصطلح اليوناني *authente* ، والذي يقصد به انه تملك السلطة الكاملة اذ يرى كرنيس وجولد مان ان فكرة مفهوم الاصلية تعني ان يكون الفرد سيد مجاله الخاص وقد قام الباحثون العرب بتعريب مصطلح *authento lederslip* ، فمنهم من اسماها بالقيادة الاصلية ومنهم من اسماها القيادة الجديرة بالثقة ومنهم بالقيادة الموثوق بها، وقد وقف الباحث على تطور ملحوظ في مفهوم القيادة الموثوقة، حيث تباينت الآراء حول هذا المفهوم نظرا لأهمية هذه النظرية ولاختلاف الفترات والعلماء الذين تعاقبوا على دراسة هذا المصطلح ، وما ركزت عليه من جوانب اخلاقية سامية تؤثر على القائد ويتأثر منها التابع دعت العلماء والباحثين الى تطوير هذه النظرية وتجديدها في ظل تنوع الادارات والمجالات المطبقة لها ، وبها يتوافق مع الاحتياجات والاتجاهات المتجددة ، حيث عرف هارتر القيادة الموثوقة بانها امتلاك الفرد خبرات شخصية سواء كانت افكار وانفعالات واحتياجات ورغبات وتفضيلات او معتقدات تؤدي الى معرفة الذات والوعي بها وهي التوافق بين افعال الفرد وذاته الحقيقية والتعبير عن الذات بطرق تتفق مع الافكار والمشاعر الداخلية ،

ويعرف ايغلي القيادة الموثوقة بانها عملي التعامل مع الاخرين والاصالة لا تتجم عن جهود القائد وحده بل لابد ان تنشأ من جانب القادة والمرؤوسين عن الاصلية تنتج عن تفاعل القائد

مع المرؤوسين وجميع العمليات التفاعلية مما عرفها جونسون ولوثناس بأنها نمط يركز على السلوكيات الايجابية كالأخلاق والمصادقية وتعزيز الثقة بالنفس ، وايضا القيم الاخلاقية التي تؤدي الى تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وعرفها افوليو واخرون بأنها نمط لسلوك القائد الشفاف والاخلاقي الذي يشجع الانفتاح عن تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مداخلات المرؤوسين .

وفي السياق ذاته عرفها ريقو ورفاقه بأنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ ايجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والعمل على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل ، كما عرف البردان القيادة الموثوقة بأنها نمط السلوك القيادي الايجابي المستمد والمفرز للقدرات النفسية الايجابية للعاملين والمناخ الاخلاقي الايجابي ، من خلال تعزيز الوعي الذاتي وتبني القيم الاخلاقية للقادة وتوفير المعلومات بشكل متوازن وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والاتباع ، وعرف العولقي القيادة الموثوقة بأنها ذلك النمط من القادة الذين يتصرفون وفقا للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ ايجابي بالمنظمة، ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الاخلاقي .

ومن خلال الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن استنباط تركيزها على مجموعة من العناصر الرئيسية والتي تعد السمات الاساسية لمفهوم القيادة الموثوقة وهي كالتالي :

- تعزز القيادة الموثوقة الجوانب الاخلاقية لدى الرؤساء كما تهتم بالقدرات النفسية الايجابية لدى المرؤوسين والانتماء المؤسسي لديهم
- تنمي القيادة الموثوقة الاحترام والتواضع والشفافية والعلاقات بين القائد والاتباع
- ظهور القيادة الموثوقة كأحد الانماط القيادية الحديثة في البحوث العلمية

○ ارتباط افعال واقوال القائد بالقيادة الموثوقة بقيمة ومعتقداته لأنه يتصف بالأخلاق الحميدة والصفات الحسنة وانها نابعة من ذاته

○ القائد الموثوق لا يتصنع في مشاعر او اقواله وافعاله بل هي سمات شخصية طبيعية متأصلة فيه

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بان القيادة الموثوقة هي نمط قيادي اخلاقي قيمى نابع من معتقدات القائد وسماته الشخصية يعزز التواصل الايجابي بين القائد والتابع ويساهم في خلق البيئة الجاذبية والانتماء المؤسسي ورفع مستوى الانتاجية بجودة وكفاءة (محمد بن عبدالرحمان الاحمدي ، 2021 ، ص 311)

5) اهمية القيادة الموثوقة

تشير الادبيات كما ذكر ليونارد الى اهمية القيادة الموثوقة في السياق التنظيمي ، لما لها من اثر ايجابي على السلوكيات والاتجاهات الايجابية المهمة داخل المنظمات مثل الاداء الوظيفي الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي ورفع مستوى الابداع لدى العاملين وتمكن العاملين، كما تسعى الى تحقيق بيئة عمل منتجة ، كما ان تحقيق الرضا الوظيفي المنشود رهون بوجود قيادة موثوقة ، وفي ذات السياق اشارت دراسة انجين ان سلوكيات القيادة الموثوقة تؤثر تأثيرا ايجابيا في الثقافة المدرسية لدى المعلمين وفي السياق ذاته اشارت الدراسة التي اعدتها كينغ الى اهمية القيادة الموثوقة وانها مدخل هام وجديد من مداخل القيادة كما انها اثبتت ان القيادة الاصلية لها اثر ايجابي في الاستثمار في راس المال النفسي والمشاعر والعوائق الايجابية والتمكن النفسي ، ولما كانت القيادة الموثوقة بهذه الاهمية على جميع الاصعدة، فقد وجدت طريقها الى المنظمات التعليمية عموما والمدارس تحديدا حيث بات من الضروري عليها ان تساير التجديد وان تسرع عملية الاستجابة للتطوير والتغيير في اساليبها الادارية وانماطها القيادية ، وعلى قادة المدارس اعادة النظر في الانماط القيادية التي يمارسونها واتخاذ القرار في تبني نمط القيادة الموثوقة بشكل خاص للنهوض بأداء

المعلمين وزيادة الدعم المعنوي لديهم لتحقيق الاهداف المنشودة وصولا الى الجودة التي تتشدها المدارس في مخرجاتها التربوية والتعليمية (عبدالله بن سعد عواض الحارثي ، 2020، 723)

وللقيادة الاصلية اثار ايجابية في العمل منها زيادة الثقة وبذل الجهد والانفعالات السارة والالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية والابداع والتجديد، ولها دور كبير في تهيئة بيئة عمل ايجابية ورفع مستوى اداء العاملين وشعور المرؤوسين بالتكيف ودعم العمل الجماعي والرضا الوظيفي (نسرین معارك امين الجرادات ، 13، 2022)

6) خصائص القيادة الموثوقة :

من اهم الخصائص والسمات التي تميز القيادة الموثوقة من غيرها انماط ونماذج السلوك الايجابي للقيادة تتمثل في النقاط التالية :

- 1_ شخصية تتسم بالالتزام بالقيم والمبادئ في التعامل مع الاخرين
- 2_ القرارات تحكمها معايير اخلاقية موجهة لها
- 3_ تبني العلاقات على الشفافية للمشاركة الفعلية للأفكار والمعلومات وتداولها علينا مع الاخرين
- 4_ النزاهة العالية وتطابق الأقوال والأفعال وعدم التأثر بالضغط عند صناعة القرار
- 5_ تتسم بالتواضع والوعي الذاتي الذي يقوده الى التطوير المستمر
- 6_ تسعى الى البناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن اطار قيمى واخلاقي
- 7_ تشجع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح افكارهم بكل اريحية
- 8_ ينظر فيها القائد بسخف نحو الهدف الذي يريد تحقيقه

9_ القائد فيها تتفق تصرفاته مع قيمه ومعتقداته

10_ يتمتع القائد فيها بالانضباط الذاتي

والاعتماد على ما سبق يمكن القول ان القائد الاصيل لديه استعداد لخدمة الاخرين من خلال قيادتهم فهو يهتم بتمكين المرؤوسين لإحداث الفرق اكثر من اهتمامه بالسلطة او المال او المكانة لنفسه ، لذا فانه يتصرف بشكل اخلاقي وموضعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، كما يتصف بالصدق والامانة وهو نموذج يقتدى به (باسم بن ابراهيم المحميد، 2021، 155)

(7) اسس ومقومات القيادة الموثوقة :

تعتمد القيادة الموثوقة على اساسين رئيسيين وهي :

1_ **الاخلاق** : لقد حظي موضوع الاخلاق وعلاقته بالقيادة القليل من اهتمام الكتاب لأسباب منها ان الاهتمام في منظومة الاخلاق في الادارة عامة بدا في النمو والتصاعد نظرا لأهميتها في نجاح المنظمة الحديثة، وتميزها في الادارة وان ممارسات القيادة الاخلاقية تشد المعايير الاخلاقية العالية لتميزها عن غيرها .

2_ **الثقة** : هي التوقع الايجابي في التفكير والقرارات والفعل ويبني على عنصرين هما : التوقع الايجابي الذي ينشا من المعرفة والرغبة في تحمل المخاطرة، فهو يبني بالتدرج وبالتراكم وانتهاز الفرص التي تؤسس للرغبة في اتخاذ المخاطر المحسوبة .

اما ابعاد الثقة فهي أربعة ابعاد وهي :

الاستقامة

الجدارة

الاتساق

الانفتاح

وانواعها ثلاثة وهي :

ثقة قائمة على الردع

ثقة اساسها التحقق

ثقة قائمة على المعرفة (عبد الواحد الزهراني، اسماء بنت يحيى العمري، 2023، ص52)

(8) ابعاد القيادة الموثوقة :

توجد العديد من الابعاد المرتبطة بالقيادة الموثوقة ولكن سيتم التركيز على اربعة ابعاد وهي

الوعي الذاتي : كما في قوله تعالى [وفي انفسكم افلا تبصرون]الذاريات 21 ، ان فهم الذات يساعد القائد على التعرف على شخصيته الحقيقية والتعبير عنها بصدق ، فيمارس القيادة بأمان وهذا هو جوهر القيادة الموثوقة، ففهم الذات يعطي القائد الثقة بنفسه وتقديرا لذاته ويجعله يتصرف بشخصيته الحقيقية لأنه يعرف جيدا ماهي القدرات التي يتميز بها والمهارات التي يمتلكها ، ويعرف الوعي الذاتي بانه هو فهم الانسان لنفسه وتحديد نقاط قوته وضعفه ، فكلما كان الانسان مكتشفا لما بداخله تزداد قوته وشخصيته اكثر فاكثر وسيفكر بطريقة افضل ويتصرف بطريقة سليمة ، ويذكر ان هناك ميدانان رئيسان للوعي الذاتي عن القائد وهما يقوم القائد بالتغذية الراجعة بشكل مستمر لتحسين تفاعله مع الاخرين والقدرة على فهم كيف ينظر التابعين الى قدراته وقراراته.

الشفافية في العلاقات : يركز هذا البعد على ان يكون القائد مريحا يظهر ما في داخله من مشاعر وافكار اتجاه الاخرين فلا يبطن شيئا ويظهر شيئا اخر فالشفافية هي قدرة الشخص على اظهار مشاعره الحقيقية تجاه نفسه وتجاه الاخرين اذا القيادي الموثوق الاصيل هو الذي يكون شفافا من خلال اظهار قيمه الحقيقية ومن هنا نعلم ان هناك علاقة مشتركة بين البعدين الاول والثاني فالشفافية هي نتيجة لفهم القائد لذاته الحقيقية فان تكون واضحا تماما في افكارك في مشاعرك فيما تود ان تطهره للأخرين تلك هي الشفافية

المعالجة المتوازنة: كما في قوله تعالى [وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله] ال عمران 159 وهي القدرة على المعالجة الموضوعية للمعلومات ذات الصلة بالذات قبل اتخاذ القرار مع التماس وجهات النظر الاخرى ويمكن تعريفها بانها قدرة المدير على الاستماع لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات والنظر اليها بعين الانصاف والقيام بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها بشكل موضوعي واتخاذها للقرار بناء على معلومات حقيقية وهناك ميدانان رئيسان للمعالجة المتوازنة وهما التماس الآراء التي نتحدى المواقف الراسخة والاستماع بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل الى نتيجة .

منظور السلوك الاخلاقي: هي الاسس الاخلاقية الايجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته بحيث تكون قراراته وتعاملاته من منطلق اخلاقي ايجابي احدها كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها وهناك ميدانان رئيسان لمنظور السلوك الاخلاقي لدى القائد هما : ان يوضح الاجراءات التي تتفق مع المعتقدات ويتخذ القرارات بناء على معتقداته الداخلية والاساسية ، ويمكن تعريف منظور السلوك الاخلاقي بانها الاسس الاخلاقية التي تتمسك مدير المدرسة في علاقاته وقراراته والتي يقاوم بها الضغوط الخارجية فجميع ما يتخذه المدير من قرارات وتعاملات انما ينطلق من تلك الاسس الاخلاقية الايجابية .

➤ ونستنتج من ذلك ان اذا كان للقائد فهم عميق لذاته فهو واثق من نفسه وهذه الثقة وتقدير الذات تتمثل في شفافية وصدق في التعامل مع الاخرين وتلك الشفافية تتمثل في الموضوعية في اتخاذ القرارات وتقبل آراء الاخرين بصدق فتظهر هذه القيم في سلوكياته من خلال التعامل الاخلاقي (سحر ثامر اللوزي 2023 ص 123)

(9) متطلبات تطبيق القيادة الموثوقة:

عند الشروع في تطبيق القيادة الموثوقة في المؤسسات فانه لا بد من توفير البيئة اللازمة لتبني مفهوم القيادة الموثوقة وتسهيل الاجراءات الادارية ومنح الصلاحيات لاعتمادها وتنفيذها ونستعرض بعض اهم المتطلبات لتطبيق القيادة الموثوقة:

- 1) يجب ان تكون القيادة التعليمية الموثوقة ملتزمة برؤية ورسالة وقيم المنظمة التعليمية بشكل عام
- 2) تفهم واحترام احتياجات الاتباع والهامهم ودعم توجهاتهم
- 3) التمسك بمعايير وتوقعات مهنية واضحة لا لبس فيها
- 4) ان يكون القائد ممثلا حقيقيا للمدرسة ومعتزفا به وحائرا على احترام الاتباع والدائرة المدرسية بأكملها
- 5) بناء وترسيخ رؤية ورسالة تستند الى قيم مهنية وممارسات نموذجية
- 6) توفير التوجيه والتشجيع من خلال الخبرة المهنية وللقدوة
- 7) القادة والاتباع يشجعان ويمكنان بعضهما من الاطلاع بأدوار قيادية
- 8) توفير الفرص والدعم للتنمية الشخصية
- 9) كل فرد له صلة بالعملية التعليمية (سحر ثامر اللوزي ، 2023 ، ص124
- 10) سمات القائد الاصيل (الموثوق) :
يتميز ذوي القيادة الموثوقة بجملة الميزات وهي :
1. لا يدعون انهم قادة لمجرد انهم في موقف قيادة ولكنهم يؤدون وظيفة القيادة والانشطة ذات الصلة من خلال تصرفات معبرة عن انفسهم كقادة حقيقيين وعندما يمارسون القيادة فانهم يعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الاخرين منهم .

2. لا يمارسون القيادة بهدف المكانة او المكافاة الشخصية وبدلا من ذلك فانهم يؤدون ذلك بإيمان راسخ بان لديهم قيما ورؤى يريدون تعزيزها ومن ثم ينخرطون في القيادة بغرض تعزيز ما يؤمنون به .

3. من يمارس القيادة الموثوقة كائن اجتماعي يتأثر بالمعايير والقيم المجتمعية ويتأثروا بنوع معين من التنشئة الاجتماعية والتعليم وغير ذلك من التأثيرات، وبالتالي فان مجتوى قيمهم وقناعاتهم ليس من المرجح ان تكون اصيلة تماما ومع ذلك فانهم ليسوا متلقين سلبيين للمدخلات الاجتماعية حيث من خلال تجاربهم المعاشة وخبراتهم الانفعالية وعملياتهم النشطة في تأمل هذه الخبرات و الانفعالات .

4. يقولون ما يتفق مع ما يعتقدون فيه وتتوائم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم كونهم يعملون وفقا لقيمهم ومعتقداتهم وليس لإرضاء الاخرين او العاملين او حتى المستفيدين او اكتساب شعبية او لديهم دافع لتحقيق بعض لمصالح السياسية، ويمكن وصفهم بان لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة والشفافية لان حديثهم وافعالهم تتفق مع معتقداتهم وقيمهم.

5. افعالهم هي المكون المحوري لمفهوم الذات حيث انجزوا دورا شخصيا مرتفع القيمة ولم يمارسوا القيادة بالضرورة بهدف تعريف انفسهم وهم قد يستخدمون مصطلحات اخرى ويفكرون في انفسهم من خلال دورهم المستثمر في جميع الاوقات وليس فقط عندما يكونوا في مواقف رسمية او مخططة .(الفرحاتي

السيد محمود ، 2020 ، ص13)

الفصل الثاني: إجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. منهج الدراسة
3. حدود الدراسة
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. ادوات الدراسة
6. الخصائص السيكومترية للدراسة
7. الأساليب المعالجة الاحصائية

خلاصة

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، بداية بالدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة ، وحدودها المكانية والزمانية والبشرية ، وتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة الاستطلاعية والاساسية وادوات الدراسة وخصائصها السيكو مترية وتحديد الاساليب الاحصائية .وعليه يأتي هذا الفصل الميداني إسكتمالا للدراسة النظرية التي حاولت من خلالها الطالبتان الباحثتان الكشف عن مستوى درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة .

1. الدراسة الاستطلاعية :

مما لا شك فيه ان كل بحث يجب ان يكون مسبقا بدراسة استطلاعية منهجية لمعرفة واقعه وتفاصيله وعوائقه ، وتهيئة الجو المناسب لتطبيق اعداد ما يلزم من المواد والوسائل واختيار خطة الدراسة ... الخ من اجل تطبيق الدراسة الأساسية في أفضل الظروف والحالات .

• الغرض من الدراسة الاستطلاعية : حيث هدفت الدراسة الى :

- التعرف على مدى ملائمة ادوات الدراسة على العينة المختارة (فئة المعلمين)
 - التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لمحتوى المقياس (القيادة الموثوقة) واجراءات التعديلات اللازمة لتطبيقه في الدراسة الاساسية
 - الوقوف على اهم العراقيل والصعوبات الممكن أن تعترض سبيل الطالبان الباحثان لتقديهما في الدراسة الاساسية
- لهذا يفضل القيام بالدراسة الاستطلاعية على عدد محدود من الأفراد حيث تحقق الدراسة الاستطلاعية

• عينة الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة قاما الطالبان الباحثان بتطبيق أداة الدراسة (القيادة الموثوقة) على عينة من معلمي المدارس قوامه (20) معلم ومعلمة ، بهدف التحقق من صلاحية أداة الدراسة وتطبيق على افراد العينة الاساسية من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الاحصائية الملائمة .

• الهدف من الدراسة :

التأكد من جدول الدراسة التي ترغب الطالبتان الباحثتان القيام بها :

- توفر فرص الطالبتان الباحثتان لتقويم مدى مواءمة البيانات التي تحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة .
- تساعد الدراسة الاستطلاعية الطالبتان الباحثتان على اختيار أولي لفروض الدراسة.
- تمكن الدراسة الاستطلاعية الطالبتان الباحثتان من اظهار مدى كفاية اجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات وخصائصها السيكو مترية.

• النتائج المتحصل عليها:

- مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحيته للتطبيق من حيث الصدق والثبات العالين
- استجابات المعلمين نحو المقياس كانت عالية ومدى اعجابهم لمتغيرات البحث وانتقائها في اطار مقياس مهم وجوهري في الادارة التعليمية.

2. **منهج الدراسة:** من خلال موضوع دراستنا الراهنة والتي تبحت في التعرف على درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وعليه فان المنهج الذي يمكن ان نعتمد عليه في دراستنا هذه والذي ارتأيناه أكثر ملائمة هو **المنهج الوصفي**، لأنه مناسب للبحوث النفسية والتربوية ولرصد الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها وجمع البيانات عليها.

3. **حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمجالات التالية:

▪ **المجال المكاني:** تم اجراء هذه الدراسة على مدرستي من المرحلة الابتدائية(سالمي

مهدي ، عوميش مبارك) في حي 570 مسكن، بالقرب الحضري المسيلة

▪ **المجال الزمني** اجريت الدراسة ما بين 27 فيفري الى 15 مارس من الموسم الجامعي 2023-2024.

▪ **المجال البشري:** تم اجراء هذه الدراسة على عينة من المعلمين بلغت (55) معلم ومعلمة المتواجدون بمدرستي من المرحلة الابتدائية في حي 570 مسكن، بالقطب الحضري المسيلة

4. مجتمع وعينة الدراسة:

في الدراسة الأساسية تم الاعتماد على الطريقة غير العشوائية في تحديد عينة الدراسة حيث تم اختيارها بطريقة قصدية وتمثلت من (55) معلم ومعلمة بمدرستي (سالمي المهدي، عوميش مبارك اسم المدرسة) في حي 570 مسكن، بالقطب الحضري المسيلة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغيري الجنس.

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس.		
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
18.18%	10	ذكر
81.81%	45	أنثى
100%	55	المجموع

تعليق على الجدول:

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان عينة الدراسة تكونت من (10) ذكر بنسبة 18.18 % و (45) انثى بنسبة 81.81 %.

الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية		
النسبة المئوية %	العدد	الاقدمية
20%	11	اقل من 5 سنوات
50.90%	28	من 5 الى 10
29.09%	16	أكثر من 10
100%	55	المجموع

تعليق على الجدول:

نلاحظ من الجدول رقم (02) اعلاه وبالنظر الى تكرارات افراد عينة الدراسة نلاحظ ان حجم فئة اقل من 05 سنوات (11) بنسبة 20%، وفئة من 5 الى 10 سنوات (28) بنسبة 50.90% وفئة أكثر من 10 سنوات (16) بنسبة 29.09%.

5. _ اداة الدراسة:

مقياس القيادة الموثوقة: تم الاعتماد على استبانة المساءلة التربوية للطالبة حريزي يمينة (2020)

يطبق المقياس على مديري المدارس الابتدائية من (34) فقرة، وقد تدرج سلم الاجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي: كبير جدا، كبير، متوسط، قليل جدا، تم الاعتماد على المعيار

التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير الى ثلاث مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة):

$$\text{المدى الاول (منخفض): } 2.33 = 1 + 1.33$$

$$\text{المدى الثاني (متوسط): } 3.67 = 2.34 + 1.33$$

$$\text{المدى الثالث (مرتفع): } 5 = 3.68 + 1.33$$

فتصبح التقديرات بعد ذلك:

- اقل من او تساوي 2.33 مؤشر منخفض
- أكبر من تساوي 2.34 لأقل من 3.68 متوسطة
- أكبر من او تساوي 3.68 مؤشرا مرتفعا

6. الخصائص السيكمترية للدراسة:

1_7 الثبات:

ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للأبعاد أو للبعد ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.93) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح ثبات استبيان عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
34	9360.	

2_7_ الصدق:

صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا الاستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	الطرفين	
								اختبار التجانس ليفين F	
دال عند 0,01	0000.	369.7	10	1.751	99.33	6	0000.	851.30	الطرف الأعلى
				9.591	70.00	6			الطرف الأدنى

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح بين الطرفين حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (99.33) في حين بلغ المتوسط الحسابي للطرف الأدنى (70.00)، وهذا ما أكدته قيمة إختبار الدلالة الاحصائية (T_{test}) التي بلغت (7.36) وهي

قيمة موجبة ودالة إحصائية، أي أن الفرق لصالح الطرف الأعلى ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن استبيان الرضا الوظيفي صادق لأنه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

7. أساليب المعالجة الإحصائية: تم الاستعانة في المعالجة الإحصائية

للبيانات بنظام (SPSS)، اصدار 21 حيث تم استخدام الأدوات

الإحصائية التالية:

- معامل الفا كرونباخ
- صدق المقارنة الطرفية
- اختبار (T_{test})
- تحليل التباين الأحادي

الفصل الثالث: عرض ومناقشة وتفسير

نتائج على ضوء الفرضيات الدراسة

تمهيد

1. التحقق من شرط اعتدالية التوزيع
2. عرض وتحليل نتائج الدراسة
3. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات
4. استنتاج عام
5. اقتراحات الدراسة

تمهيد:

سيحاول الباحثان في هذا الفصل الى استعراض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها المتحصل عليها من اجل تأكيد او نفي فرضيات الدراسة بعد ان تم تحليل نتائج اداة الدراسة باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات وفيما يلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

عرض ومناقشة وتفسير نتائج على ضوء الفرضيات الدراسة:

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل

الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.562	55	0.969	0.200	55	0.084	القيادة الموثوقة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيمة إختبار كولموغوروف سميرنوف وإختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان توافر القيادة الموثوقة كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبالتالي يمكن الحكم على أن التوزيع البيانات إعتدالي ومنه فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

اولا : عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: "درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس . مؤشرات المرونة النفسية بالمتوسط الفرضي للاستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر

المعلمين

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	6.310	54	26.090	118.20	96	55	

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم () نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (118.20) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 96، بناء عليه فإن درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين مرتفع ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.31) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي تم رفض فرضية البحث العامة والقائلة " درجة توافر القيادة الموثوقة لدى ميري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين متوسط " بل عال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهاته الدراسة على: " توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لمتغير الجنس "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح الفرق بين أفراد عينة الدراسة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	التجانس ليفين (F)	الجنس
غير دال عند 0.05	0.079	1.791	53	14.802	131.30	10	0.030	5.003	ذكور
				27.256	115.28	45			إناث

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في استبيان القيادة الموثوقة والتي بلغت بالنسبة الذكور (131.30) وبالنسبة للإناث (115.28) نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما، غير أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (Ttest) والتي بلغت (1.79) جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الفرعية الأولى القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس، أي لا توجد فروق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهاته الدراسة على: " توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الأقدمية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الأقدمية							
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.01	0.002	7.347	4049.179	2	8098.358	داخل المجموعات	
			551.162	52	28660.442	ما بين المجموعات	
				54	36758.800	الكلي	

من خلال الجدول رقم () أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في إستبيان (درجة توافر القيادة الموثوقة) والتي بلغت (7.34)، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة للفرض الصفري الذي ينفي وجود الفرق، ومنه فإن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية البحث الفرعية الثانية القائلة بـ توجد فروق دالة إحصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

وللتأكد من دلالة الفروق لصالح من تم استخدام معامل (Scheffe) فكانت النتيجة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح المقارنات البعدية باستخدام معامل (Scheffe)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الاستبيان ككل*الميدان	
0.072	8.35404	19.66883	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.002	9.19529	35.20455*	أكثر من 10 سنوات	
0.072	8.35404	-19.66883	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
0.118	7.35745	15.53571	أكثر من 10 سنوات	
0.002	9.19529	-35.20455*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.118	7.35745	-15.53571	من 5-10 سنوات	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إختبار (Scheffe) كان دالا لصالح طلبة العلوم الاجتماعية، مما يدعونا للقول بأن الفروق الدالة إحصائيا في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين كانت لصالح فئة أقل من 5 سنوات.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات

** مناقشه وتفسير نتائج الفرضية الاولى:

نصت نتيجة هذه الفرضية على: " وجود درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة متوسطة".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واثبتت النتائج المتحصل عليها ان درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة مرتفع، وهذا ما فسرتة الطالبان حول ترتيب ابعاد القيادة الموثوقة على النحو التالي : (المنظور الاخلاقي الداخلي ، الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة ، واخيرا شفافية العلاقات) ويستدلون من هذه النتيجة ان مديري المدارس

الابتدائية بمدينة المسيلة يمارسون القيادة الموثوقة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمهم، وهذا الامر الذي يسمح للمدير بالتعامل مع المعلمين بفاعلية وكفاءة لاعتماده على مبدأ التشارك والتعاون مما يسمح من الرفع من دافعتهم للعمل وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم كل هذا من خلال تطور الانماط الحديثة البعيدة عن التسلط والاجبار في تسيير المدرسة وارساء المبادئ الاخلاقية وممارسة الشفافية والنزاهة في التعامل مع المعلمين، ونعزو هذه النتيجة الى معرفة وادراك مديري المدارس للأسس والمبادئ التي تستند عليها القيادة الموثوقة وملائمتها للقيادة المدرسية واثارها الايجابية على العملية التعليمية اضافة الى توجه مديري المدارس نحو الانماط الادارية الحديثة البعيدة عن التسلط والاجبار كما ان القيادة الموثوقة بأبعادها مستمدة من العقيدة الاسلامية القائمة على المبادئ الاخلاقية وممارسة الشفافية والنزاهة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له نتائج دراسة مخامرة (2022) التي اشارت الى ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حورة في النقب للقيادة الاصيلية جاء بدرجة مرتفعة .

في حين اختلفت مع نتائج دراسة البردان (2017) التي اشارت الى ان ممارسة القيادات الادارية بالمستشفيات للقيادة الاصيلية جاء بدرجة متوسطة.

**مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت نتيجة هذه الفرضية على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس".

وللتحقق من صحة الفرضية استخدمنا اختبار الدلالة الاحصائية T بالنسبة للعينتين المستقلتين واثبتت النتائج المتحصل عليها انه لا توجد فروق دالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. ونفسر عدم وجود الفروق في ان التنشئة الاجتماعية لا تؤثر على شخصية الفرد بين المعلمين والمعلمات وكذلك اختلاف في الصفات الشخصية بينهم لا يمنع تكوين

علاقات ايجابية مع زملائهم والمدير في العمل وكذلك كلا الجنسين يتولد لديه دافع تحقيق الذات من خلال العمل والوظيفة واتقان العمل على أكمل وجه، من جهة أخرى ترجع هذه النتائج الى المساواة بين الجنسين في منح الحوافز وخضوعهم الى نفس الانظمة والقوانين كما انهم يعيشون ظروفًا واحدة، مما جعلهم متقاربين من حيث درجة القيادة الموثوقة وتختلف مع نتيجة كل من (مخامرة 2022) التي أشارت الى وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة حوة للقيادة الموثوقة، وكذا تختلف مع دراسة (king 2016) التي اشارت الى، وجود فروق معنوية في تقييم المشرفين لأنفسهم، في ممارسة القيادة الاصلية تعزى لمتغير الجنس.

** مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت نتيجة هذه الفرضية على: "وجود فروق دالة احصائيا في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الاقدمية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق بين استجابات افراد العينة واثبتت النتائج المتحصل عليها انه: "توجد فروق دالة احصائيا في درجة توافر القيادة الموثوقة من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الاقدمية ، ونفسر وجود الفروق في استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة القيادة الموثوقة لمدارسهم تبعا لمتغير الاقدمية وكانت الفروق لصالح فئة اقل من 5 سنوات وذلك يعود الى الاهتمام بشكل ملحوظ بالقائد الجديد وتوجيهه ورعايته وتزويده بكل ما يلزم لأداء واجبه على أكمل وجه ، بالإضافة إلى وجود دورات تدريبية مركزة وورشات عمل ، من شأنها رفع كفاءة المدير وزيادة مهاراته وقدراته ، كما أن هذه النتيجة قد تعود إلى التطور التكنولوجي السريع في مجال العلم وحدثة المعلومات والمعرفة التي يكتسبها القائد جديد الأقدمية وكذلك سعي المدير من فئة اقل من 5 سنوات إلى إثبات ذاته وأنه لا يقل كفاءة عن الأقدم منه في هذا المجال مما يجعله يبذل كل جهد ممكن لتحسين وضعه المهني من جهة ومن جهة أخرى العملية التعليمية و وضع المدرسة وايضا في ممارسته للقيادة الموثوقة على المعلمين

كمستوى مرتفع من النزاهة والشفافية ، و اثبات السلوك الابداعي والتنافسي في اداءه المهني أيضا تطبيق العدالة والانصاف دون التحيز والتمييز.

في حين تختلف دراستنا مع كلا من الحربي (2020) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة وأثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية (2030) تعزى لمتغير الاقدمية، وكذا دراسة الحجار (2017) اختلفت في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الاقدمية.

الاستنتاج العام:

تبعاً لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتماداً على الاساليب الاحصائية المتصل عليها في الجانب الميداني وانطلاقاً من الجانب الرئيسي وهو التعرف على درجة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى درجة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين مرتفع.
- لا توجد فروق دالة احصائية في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق دالة احصائية في درجة توفر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الاقدمية لصالح فئة اقل من 5 سنوات.

/ اقتراحات وتوصيات الدراسة:

وعليه ففي ضوء نتائج البحث العلمي الحالي توصي الطالبان ما يلي :

1_ تنظيم دورات تكوينية لفائدة مديري المدارس الابتدائية بغرض تطوير الكفاءات القيادية
الاسلوب القيادي لديهم .

2_ اقتراح برامج تدريبية لتنمية مستويات المعرفة وتدريب المعلمين الجدد على مبادئ ميثاق
ودستور اخلاقيات المهنة .

3_ توظيف ابعاد القيادة الموثوقة لتطوير الفكر القيادي في المؤسسات التعليمية

4_ القيام بدراسات حول القيادة الموثوقة وسمات القائد الاصيل افراد عينة الدراسة .

خاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في موضوع دراستنا الراهنة والتي توصلنا فيها إلى أن مستوى درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة مرتفع وهذا ما يؤكد على أهمية الدور القيادي القوي في تعزيز بيئة تعليمية مثمرة وفعالة ، إذ يوجد حاجة ملحة لتعزيز مهارات القيادة لدى المدراء وتوفي الدعم والتدريب المستمر لهم بما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات المتغيرة في مجال التعليم وعلاوة على ذلك يجب ان تتبنى السياسات التعليمية استراتيجيات تشجيعية لتعزيز القيادة الفعالة وتكريس الثقافة التنظيمية، التي تعزز التواصل الفعال وبناء الفريق .

قائمة المراجع

* قائمة المصادر:

_ سورة الذاريات الآية 21 .

_ سورة ال عمران الآية 159.

_ سورة إبراهيم الآية 07

* قائمة المراجع:

_ سحر ثامر اللوزي، 2023 درجة توافر أبعاد القيادة الموثوقة لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة حائل، السعودية

_ باسم ابن ابراهيم المحميد ،2021، واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصلية، كلية التربية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية.

_ انور خالد الرشيدى ،2023، دور القيادة الأصلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية ، جامعة مدينة السادات ، الكويت

_ عمر محمد درة ،2009، مدخل الى الادارة ب ماجستير ادارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر .

_ عزوز عبلة ، ربوح الضاوية ،2012، دور المعلم وتأثيره في التكوين اللغوي لدى الطفل ، معهد اللغات والأدب العربي ، البويرة .

_ بشير العلاق ، 2009، القيادة الإدارية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن .

_ رافدة الحريري ، 2008، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن .

_ رزكار حمه أحمد الرشيد ، القيادة الأصلية ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية، مجلة جامعة التنمية البشرية ، العراق

_ محمد ابن عبدالرحمان الأحمدى ، 2021، القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية ، محافظة السعودية ، المؤتمر الدولي لتأهيل القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي.

_ عبدالله ابن سعد الحارثي ، 2020، القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، السعودية .

_ نسرین معارك ، امين الجرادات ، 2022، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الاصيله في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل ، فلسطين .

_ عبدالواحد الزهراني ، اسماء بنت يحيى العمري ، 2023، درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصيلة من وجهة المعلمات ، جامعة المنصورة ، كلية التربية، مصر .

_ الفرحاتي السيد محمود ، 2020 ، علاقة ممارسات القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهود الإنفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، المركز القومي للامتحانات والتقويم ، كلية التربية ، عين شمس ، مصر .

_ الحجار ، درجة ممارسة القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" ، العدد الثاني ، 2017 ، مجلة جامعة الأقصى المجلد 11 ، غزة

_ حياة محمد بن سعد الحربي س، واقع تطبيق قائدات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة للقيادة الموثوقة واثرها في التجديد المدرسي لتحقيق رؤية 2030 ، المجلة التربوية لكلية التربية ، جامعة سوهاج ، السعودية ، المجلد 79.

_ سعود فهد دخيل الله الجهني، القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان :

درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

تعليمية :

في اطار الاعداد لمذكرة ماستر في علم النفس تخصص التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملاءمة هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب

الجنس: ذكر أنثى

السن:

عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المقياس

الرقم	الفقرات	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
01	يقدر التزام المعلمين بالاجتماعات والمجالس التي تنضمها المؤسسة					
02	يشجع المعلمين في متابعة التلاميذ في المؤسسة يوميا					
03	يحرص على حسن استثمار المعلمين لوقت العمل الرسمي					
04	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين في المؤسسة					
05	يحفز المعلمين نحو العمل المدرسي					
06	يعالج فتور دافعية العمل لدى المعلمين					
07	يشجع المعلمين للمحافظة على سرية العمل المدرسي					
08	يحرص على التزام المعلمين بأوقات الدوام الرسمي					
09	يتابع تقيد المعلمين باللوائح والانظمة والتعليمات المدرسية					
10	يحفز المعلمين بعدم مغادرة المدرسة قبل الموعد المحدد					
11	يستخدم المعدات التكنولوجية وخاصة الحواسيب في عملية إدارة المؤسسة					
12	يتابع اهتمام المعلمين بحاجيات التلاميذ وفق الأولويات					
13	يلاحظ تنفيذ المعلمين لبرنامج تطوير شخصية التلاميذ					
14	يتأكد من تحفيز المعلمين للتلاميذ					
15	يناقش مع المعلمين أهمية تنمية الثقة بين التلاميذ					
16	يتابع المعلمين في تنمية مهارات التفكير وحل المشكلات					

					يتأكد من ضبط المعلمين للتلاميذ	17
					يناقش مع المعلمين أهمية نشر ثقافة التعاون بين التلاميذ في المدرسة	18
					يشجع المعلمين في متابعة التلاميذ في المدرسة يوميا	19
					يشجع المعلمين على اجراء البحوث التربوية الإجرائية لتحسين الاداء	20
					يناقش مع المعلمين تحديد الحاجيات وفق الأولويات	21
					يتابع انضباط المعلمين في المدرسة	22
					ينصح المعلمين لإتقان العمل في المؤسسة	23
					يشجع المعلمين على بناء جسور الثقة بين عناصر المجتمع المدرسي	24
					يفني منحى النمو المهني للأساتذة في المدرسة	25
					يشجع المعلمين على تنمية التفكير الإبداعي في المدرسة	26
					يناقش الاشراف التربوي مع المعلمين	27
					يشجع المشرفين التربويين باستخدام الوسائط المتعددة	28
					يشجع اللقاءات الاستشارية بين المشرفين والمعلمين	29
					يسهل مشاركة المعلمين في البرامج الاشرافية	30
					يلعب دور المشرف المقيم في المدرسة بفعالية	31
					يتابع برامج توجيه الاقران في المدرسة	32



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة الصداقة للدراسات والمعامل المرتبطة بالطب
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): خوادي مريم

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209537886

الصادرة بتاريخ: 2023/09/10 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية تحت رقم التسجيل: 191935070333

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(منكرة التخرج, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دراسة توافر القيادة الكهوثوقية لدى مديري المدارس

الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين

دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات مدينة المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/05

امضاء المعني (ة):

سني

المرجع: للقرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Non-Dominant of the College for Studies and
Student Success

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تأهيل الطلبة للدراسات والمعمل المرتبطة بالعلمية
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): سعيدة الدائم منال

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207712244

الصادرة بتاريخ: 2022 / 04 / 04 عن دائرة: بوسعادة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العملي والتنظيم تحت رقم التسجيل: 181835079467

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(منكرة التخرج, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: درجة توافر القيادة الكورتية لدى مديري المدارس الابتدائية

مع وجهة نظر الكليات المعنية بالأسئلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024 / 06 / 15

امضاء المعني (ة):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



مسيلة في: 25/02/2024

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إلى السيد(ة): مدراء المدارس الابتدائية بالمسيلة

قسم علم النفس

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية طيبة وبعد

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة ثانية ماستر
الشعبة: علم النفس
التخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية
نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود
أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.
عنوان الدراسة: درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
المشرف: د. صديقي نوال

رقم التسجيل: 191935070333

رقم التسجيل: 18183507947

رقم التسجيل:

1. اسم ولقب الطالب: نوادي مريم

2. اسم ولقب الطالب: عبد الدايم منال

3. اسم ولقب الطالب:

في الفترة من 27/02/2024 إلى 15/03/2024
في الأخير، تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الدكتور: مرزوق بلال إبراهيم

نائب رئيس القسم المكلف بالبحث العلمي

الدكتور: محمد بن جعلاب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: درجة توافر القيادة الكوثروقية لدى مديري المدارس الابتدائية
من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطلبة:

- 1- خ. وادي مريم رقم التسجيل: 191935070333
2- عبد الدايم منال رقم التسجيل: 181835079467
القسم: علم النفس الشعبة: علم النفس التخصص: محل وتنظيم وتنشيط الكوادر البشرية
إشراف: صديق نوال الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

رئيس القسم

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف(ة):

الجدول رقم (3) يوضح ثبات استبيان القيادة الموثوقة عن طريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
34	0.936	

الجدول رقم (4) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة الموثوقة

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار التجانس ليفين F	الطرفين	
دال عند 0,01	0.000	369.7	10	1.751	99.33	6	0000.	851.30	الطرف الأعلى	الاستبيان ككل
				9.591	70.00	6			الطرف الأدنى	

القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.562	55	0.969	0.200	55	0.084	القيادة الموثوقة

الجدول رقم (06) يوضح درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.000	6.310	54	26.090	118.20	96	55	

الجدول رقم (07) يوضح الفرق بين أفراد عينة الدراسة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري

المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	التجانس (F) ليفين	الجنس	الاستبيان ككل
غير دال عند 0.05	0.079	1.791	53	14.802	131.30	10	0.030	5.003	نكور	
				27.256	115.28	45			إناث	

الجدول رقم (08) يوضح الفروق بين أفراد العينة في درجة توافر القيادة الموثوقة لدى مديري

المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبيان ككل
دال عند 0.01	0.002	7.347	4049.179	2	8098.358	داخل المجموعات	
			551.162	52	28660.442	ما بين المجموعات	
				54	36758.800	الكلي	

الجدول رقم (9) يوضح المقارنات البعدية باستخدام معامل (Scheffe)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الاستبيان ككل	
			من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.072	8.35404	19.66883	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.002	9.19529	35.20455*	أكثر من 10 سنوات	
0.072	8.35404	-19.66883	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات
0.118	7.35745	15.53571	أكثر من 10 سنوات	
0.002	9.19529	-35.20455*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.118	7.35745	-15.53571	من 5-10 سنوات	