



وحدة النشر العلمي



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية



مجلة البحث العلمي في التربية

مجلة محكمة ربع سنوية

العدد 5 المجلد 23 2022

مجلة البحث العلمي في التربية (JSRE)

دورية علمية محكمة تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.

الإصدار: ربع سنوية.

اللغة: تنشر المجلة الأبحاث التربوية في المجالات المختلفة باللغة العربية والإنجليزية

مجالات النشر: أصول التربية - المناهج وطرق التدريس - علم النفس وصحة نفسية - تكنولوجيا التعليم - تربية الطفل.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة ٢٣٥٦-٨٣٤٨
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني ٢٣٥٦-٨٣٥٦

التواصل عبر الإيميل

jsre.journal@gmail.com

استقبال الأبحاث عبر الموقع الإلكتروني للمجلة
<https://jsre.journals.ekb.eg>

فهرسة المجلة وتصنيفها

١ - الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية

The Arabic Citation Index -ARCI

٢ - Publons

٣ - Index Copernicus International

Indexed in the ICI Journals Master List

٤ - دار المنظومة - شعبة

تقييم المجلس الأعلى للجامعات

حصلت المجلة على (٧ درجات) أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية.

رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف سليمان
عميدة كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر
وكيلة كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير

أ.م.د/ أسماء فتحي توفيق
أستاذة علم النفس المساعد بقسم تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

المحرر الفني

أ.نور الهدي علي أحمد

سكرتير التحرير

نجوى إبراهيم عبد ربه عبد النبي



القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري

د. شعبان أحمد هلال*

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على ماهية القيادة الجديرة بالثقة والتنافسية الذكية، والوقوف على أهم النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وتحليل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، وتقديم تصور مقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية (المسحي) وذلك لملاءمته لطبيعة البحث، كما تم إعداد استبانة لاستطلاع رأي الخبراء والمتخصصين حول آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري وتتمثل في: (شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن- صناعة الوعي- المنظور الأخلاقي الداخلي) من وجهة نظر الخبراء والمتخصصين، والذين بلغ عددهم ٣٧ عضواً، وتوصل إلى آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء الخبراء والمتخصصين، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي: (شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن- المنظور الأخلاقي الداخلي-صناعة الوعي)، وقدم تصوراً مقترحاً لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء الإطار النظري ونتائج البحث الميداني.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة، دعم التنافسية الذكية، التعليم العام المصري.

مقدمة:

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

وتعد القيادة الجديرة بالثقة من أهم مداخل دعم التنافسية الذكية بالمؤسسات التربوية، حيث يُمكنها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتحسين بيئة العمل، ومواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات، والاستعداد للمستقبل ومحاوله السيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم، حيث أظهرت نتائج دراسة سيميديو وآخرون (Semedo et al.,2017)

* أستاذ أصول التربية المساعد - كلية التربية - جامعة دمنهور- جمهورية مصر العربية.

* البريد الإلكتروني: shabanhall2006@gmail.com

تاريخ إستلام البحث : ٣٠ / ٤ / ٢٠٢٢ تاريخ قبول البحث : ٢٨ / ٥ / ٢٠٢٢ تاريخ النشر الإلكتروني : ٥ / ٥ / ٢٠٢٢

(403) أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية الإبداع الفرقي لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ولقد وصف ماي وآخرون (May et al, 2003, 26) القيادة الجديرة بالثقة بأنها: العملية التي ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية، ويتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتصف بالصدق والأمانة، وجدير بالثقة ويمكن الاعتماد عليه، وهو نموذج يقتدى به.

ويرتكز مدخل القيادة الجديرة بالثقة بالمؤسسات التعليمية على محورين؛ الأول: تنمية القدرات الإبداعية للقيادات و اكسابهم مهارات التأمل والبحث والاستقصاء والقدرة على دراسة المشكلات الحالية والمتوقعة، والقدرة على توفير بيئة تنظيمية تدعم الوعي الذاتي، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة وشاملة؛ والثاني: التوقعات الإيجابية العالية والاستجابة لتوقعات مختلف المستفيدين من عملها، وذلك من منطلق التعامل مع المؤسسات باعتبارها خلية لها القدرة على قيادة التنبؤات وتطوير العمليات والأنشطة التربوية والثقافية والاجتماعية.

وتعد التنافسية الذكية جوهر أداء المؤسسات التعليمية وقاعدة أساسية تركز عليها لتحقيق التفوق والإبداع عن طريق استثمار الطاقات الفكرية والعقلية الإبداعية للموارد البشرية في المنظومة التربوية والتعليمية، ومواكبة كل ما هو جديد في ظل بيئة شديدة التنافسية، وربط التعليم بالتنمية الشاملة (OECD, 2015, 222-223).

ويعد العنصر البشري بمدارس التعليم العام العامل الحاسم في تحقيق التنافسية الذكية؛ لذا فمن الضروري أن يمتلك الخبرات التي تمكنه من اتخاذ قرارات تستجيب لاحتياجات العاملين والمتعلمين أكثر من استجابته للتنظيمات البيروقراطية، فضلا عن توفر المهارات والمعارف والكفاءات والخبرات المتميزة والفكر الاستراتيجي البناء غير التقليدي الذي يعمل على تنمية واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

وتحقق القيادة الجديرة بالثقة بمدارس التعليم العام العديد من الفوائد؛ حيث إنها مدخل متكامل يعمل على خلق مناخ إيجابي من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق رفاهية العاملين والمؤسسة ككل من خلال الرؤية المتكاملة (نجم، النجار، والعشري، ٢٠١٥، ٢٩١)، وتدعم الإبداع الفردي والتنظيمي لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وتساعد المتعلمين على النمو والاستقلال من منطلق أن المتعلم المستقل هو القادر على تحقيق عملية الضبط الداخلي والموائمة العقلية والشعور بالمسئولية من خلال التعزيزات والتأثيرات الإيجابية التي تحدثها لديهم (Zhou et al., 2014, 1274).

وأظهرت دراسة جيجول (Gigol, 2020, 11) أن القيادة الجديرة بالثقة توفر الحوافز التي تدفع أعضاء المجتمع المدرسي على الاستمرار والمثابرة في تنمية الموهبة، وتشجعهم على العمل المبدع، والإفادة من مواهبهم وتوظيفها في مجال العمل، وبناء قاعدة للمواهب القيادية داخل مدارس التعليم العام، والحرص على أن تكون المدارس بيئة جاذبة للمتعلمين والمجتمع المحيط.

كما تعمل القيادة الجديرة بالثقة على تزويد أعضاء المجتمع المدرسي في التعليم العام بالأنشطة التي تثقل الابتكارية وتعزز الطلاقة والمرونة والأصالة وتوفر المناخ الملائم الذي يُتيح لهم استخدام عمليات التفكير العليا المتنوعة عندما يتعاملون مع المشروعات والخطط الاستراتيجية أو المواقف التعليمية والتنظيمية.

وقد حظي مدخل القيادة الجديرة بالثقة بمدارس التعليم العام باهتمام متزايد في جهود التطوير في كثير من الدول؛ حيث بدأت دول عديدة مثل الولايات المتحدة، وإنجلترا، وأستراليا، في تطبيق القيادة الجديرة بالثقة بالمدارس من خلال إزالة الخطوات غير الضرورية في العمليات التنظيمية بالبيئة الداخلية، والاستخدام الأمثل للموارد داخل المدارس بكافة أشكالها البشرية والمادية والمالية واستثمار نشاطات الوقت التي تعتبر من العناصر الأساسية في الأداء، وتحديد الاحتياجات وتحليل العمل الحالي بالمقارنة مع الأهداف الموضوعية، ورفع الروح المعنوية للقيادة والعاملين لبذل قصارى جهدهم في عملهم (Khalil & Siddiqui, 2020, 26).

وحرصاً من الدولة المصرية على تطوير المدارس والارتقاء بجودة التعليم فيها من خلال مشروع تحسين المدارس بالتعاون مع البنك الدولي، ورؤية " ٢٠٣٠ " لتكون منهجاً للقيادة الجديرة بالثقة، ونموذجاً يحتذى به في تحسين جميع المستويات التنظيمية وتوفير مخرجات ملائمة للعصر وقادرة على تحقيق التنافسية الذكية وخاصة بالتعليم العام باعتباره القاعدة الأساسية لتحقيق جودة المنظومة التعليمية في مراحلها المختلفة، وذلك من خلال تدعيم البنية المؤسسية وبناء القدرة على تطبيق اللامركزية، وتوفير نظام متكامل للمعلومات التربوية يسمح بالاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة ويستند على بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٩-٩٣).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة – المذكورة آنفاً – من أجل تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، فإنه توجد عدة اعتبارات تواجه القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي مثل: القدرة على تنظيم البيئة التعليمية بالمدارس والتي تسمح بتعدد مصادر الحصول على المعلومات والمعارف، والقدرة على الانتقاء منها، والتنوع المعرفي والتجديد المستمر، والقدرة على تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالأنشطة الحقيقية التي تعززهم وتشجعهم على عمليات التفكير العليا، والتدريب المستمر لقيادة المدارس وتوفير الإمكانيات التي تساعدهم على استثمار الأنشطة المختلفة وفقاً لاحتياجات الأعضاء وإمكانياتهم.

هذا، وقد بينت دراسة توسين وآخرون (Towsen et al., 2020, 4) أن هناك مجموعة مجموعة من التدابير التي ينبغي مراعاتها لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة بالمؤسسات التعليمية، وهي ضرورة توفير برامج تعليمية ومساعدات لتلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي، وضمان الرعاية الجيدة للمتعلمين وتحسين الخدمات والأداء، والتأكيد على حق جميع الأعضاء في توفير بيئة تربوية إيجابية وآمنة.

وعليه؛ فإن البحث الحالي يسعى للوقوف على آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، وذلك في ضوء تحليل الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الجديرة بالثقة والتنافسية الذكية بالتعليم العام، وبما يتواءم مع ظروف الواقع التعليمي المصري.

مشكلة البحث وأسئلته

برغم الاهتمام المتزايد بالقيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية الذكية في الدول المتقدمة بما يتلاءم مع عصر الرقمنة الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية القيادة الجديرة بالثقة في تحسين البيئة التنظيمية، وتحقيق الإبداع الإداري والمهني، واستثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية وبناء مناخ تنظيمي فعال، فإنه لازال هناك قصوراً في الإهتمام بتحقيق القيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية بالمدارس، حيث تعاني مدارس التعليم العام من قلة تفويض الصلاحيات ومركزية الإدارة، ومقاومة

العاملين للتغيير في شتى مراحل العملية الإدارية، وقلة توفر الوعي لدى القيادات بأهمية المهارات القيادية، وافتقاد النظرة المستقبلية لقيادة المؤسسات التعليمية (رضوان، و عمري، ٢٠٢١، ١١٦٩-١١٧٠)، فضلاً عن قصور في قدرة القيادة على تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع، وقلة تعبئة واستثمار الموارد المتاحة؛ وقصور تأهيل القيادات التربوية بالتعليم العام على كيفية التعامل مع الأزمات، وضعف جاهزية المدارس تكنولوجيا لمواجهة التحديات الرقمية (علي، و عبد العال، ٢٠٢٠، ٣٠٢، ٢٩٥).

وبينت دراسة (الشحنة، ٢٠٢٠، ١٦١) أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام وتوصلت إلى أنه يتم استخدام النمط الأوتوقراطي من قبل مديري مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات ولا يتيح الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي، حيث إنه ينفرد بالقيادة بمفرده دون الرجوع للمرؤوسين.

كما توصلت دراسة (عبد الغني، ٢٠١٩، ٣٨٧) إلى أن واقع القيادة بالتعليم العام من حيث تحقيق التنافسية يعاني قصوراً في جوانب متعددة، منها أن المديرين ما زالوا يمارسون البيروقراطية داخل المدارس، وقلة تشجيع العاملين للتعبير عن أفكارهم بحرية من خلال الاجتماعات الدورية، وندرة تقديم الدعم للعاملين فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية وإمكانية تطبيقها بما يخدم صالح العمل، وأشارت دراسة كل من: (مصطفى، نورا، و اللمعي، ٢٠٢٠، ٤٦)، (البحيري، علي، و ضيف الله، ٢٠٢١، ١٣٨) و (محمد، ٢٠٢١، ٣٣٩-٣٤٠) إلى ضعف قدرة القيادات المدرسية على توظيف التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات بما يتواءم مع المرحلة التعليمية، وسيطرة البيروقراطية وغياب البيئة التنظيمية الداعمة للتغيير.

وعلى ذلك فإن الأمر يدعو إلى ضرورة التغلب على أوجه الخلل السابقة من خلال وضع تصور مقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، وذلك في ضوء الإطار النظري للقيادة الجديرة بالثقة كمدخل لدعم التنافسية الذكية، وفي ضوء ما يُسفر عنه البحث الميداني من نتائج.

ومن ثم يُمكن للبحث الحالي أن يُسهم في التغلب على هذه المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما ماهية القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية ؟
٢. ما أهم النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية؟
٣. ما أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام؟
٤. ما آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء العينة؟
٥. ما التصور المقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري؟ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على ماهية القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية.
٢. الوقوف على أهم النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية.

٣. تحليل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام.
٤. التعرف على آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء العينة.
٤. التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

أهمية البحث ومبرراته

تتبع أهمية البحث الحالي من النقاط التالية:

- يمكن للبحث أن يفيد الباحثين والدارسين المهتمين بهذا الموضوع، وخاصة أن المكتبة التربوية – في ضوء معرفة الباحث- تفتقر للكتابات والدراسات التي تناولت آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة في دعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.
- يعد البحث استجابة للإصلاحات التربوية التي يشهدها المجتمع المصري من أجل مواكبة النماذج العالمية نحو تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية.
- قد يفيد البحث القائمين على مؤسسات التعليم العام في تطبيق آليات القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.
- يتزامن البحث مع تزايد التزام الدولة بتطوير التعليم العام من خلال الأخذ بالسياسات التعليمية المتطورة والمتجددة، ومحاولة تطويعها بما يتناسب مع ظروف المجتمع المصري.

حدود البحث

اتساقاً مع أهداف البحث تم التركيز على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية** : اقتصر البحث على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية وتتمثل في: (شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن- صناعة الوعي - المنظور الأخلاقي الداخلي)؛ حيث تمثل هذه الأبعاد الأساس الذي تقوم عليه القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام وفقاً للنماذج المفسرة لها، ووفقاً لدراسة وتحليل الإطار النظري للبحث.
- **الحدود البشرية***: اقتصر البحث على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، والبالغ عددهم ٣٧ عضواً لاستطلاع آرائهم حول آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام.
- الحدود الزمانية**: طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

* تم عرض خصائص عينة البحث بالتفصيل في الجزء الخاص بالبحث الميداني.

مصطلحات البحث

يمكن تحديد مصطلحات البحث كما يلي:

-القيادة الجديرة بالثقة (*Authentic Leadership)

تُعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها: أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين لجذب ويعزز القدرات الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية(الحجار، ٢٠١٧، ٢١٦).

وبينت دراسة(الزيود، والعمري، ٢٠٢٢، ١٨٢) أن القيادة الجديرة بالثقة هي أحد أنماط القيادة الحديثة وهي كافة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها القائد بشكل أخلاقي ووعي ذاتي وتركز على الشفافية بالعلاقة بين القائد والمرؤوس لتوسيع المشاركة في المعلومات بينهم على أن لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة.

وتُعرف القيادة الجديرة بالثقة في البحث الحالي بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مدارس التعليم العام من خلال التشغيل المتوازن للموارد المتاحة، والعمل على تحسين الوعي الذاتي، وتهيئة مناخ أخلاقي داخلي يتسم بالنزاهة والشفافية؛ لتحقيق مزايا تنافسية تتصف بالاستمرارية لكافة عناصر العمليات التنظيمية والتعليمية بالمدارس.

-التنافسية الذكية (**Smart Competitiveness)

عرفت دراسة مهدي و المسافر(Mahdi& Almsafir, 2014,292) التنافسية الذكية بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق التقدم، وإعداد نتائج ذات مستوى عال بشكل يفوق الآخرين من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها .

وأظهرت دراسة ليو وشو (Liu & Xu, 2017, 8-9) أن التنافسية الذكية تعني: قدرة المؤسسة على تحقيق فرص حقيقة جوهرية من أجل تحقيق الربحية والتفوق على منافسيها، وتحقيق الأرباح المادية والمعنوية، ووضع التحسينات فعالة للسياسات التي تعزز فرص المؤسسة للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية .

وتُعرف التنافسية الذكية في البحث الحالي بأنها: قدرة مؤسسات التعليم العام على استثمار الموارد المادية والمهارات التكنولوجية من خلال العمليات القيادية والتنظيمية التي تقوم على اليقظة الاستراتيجية، وإدارة المعلومات والمعارف، ودعم الذكاء التنظيمي؛ بهدف جذب القيادات الإبداعية، وتحقيق أداء متميز وسمعة جاذبة للمدارس.

(*) تم عرض مفهوم القيادة الجديرة بالثقة بالتفصيل في الجزء الخاص بالإطار النظري للبحث.

(**) تم عرض مفهوم التنافسية الذكية بالتفصيل في الجزء الخاص بالإطار النظري للبحث.

منهج البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل الأدبيات التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة والتنافسية الذكية؛ وذلك بتحديد مفهوم كل منهما والنماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وأبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، وتقديم تصور مقترح لآليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

خطوات السير في البحث

سوف يسير البحث وفق خمسة محاور رئيسة وهي كما يأتي :

- المحور الأول: ماهية القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية.
- المحور الثاني : النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية .
- المحور الثالث : أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام
- المحور الرابع : الإطار الميداني للتعرف على آراء عينة البحث حول آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.
- المحور الخامس: تصور مقترح لآليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

المحور الأول: ماهية القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية

أولاً- مفهوم القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership

يرجع مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وخصوصاً الثقة في القائد إلى " جون بولبي" من خلال بناء نظرية التعلق (Attachment Theory) والتي توضح أنّ التعلق له تأثير إجتماعي، ويعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الثقة بين القائد والعاملين، إضافة إلى أن الثقة سمة من سمات النظام الاجتماعي، وتوافرها يؤدي إلى الشعور بالأمن والتعاون المتبادل وتقدير أفكار الآخرين(Adams, 2004, 76).

وتُعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها: القدرة على بناء الثقة بين القائد والعاملين من خلال تركيزها على الجانب الإيجابي للقدوة(Wong , Laschinger & Cummings, 2010, 891).

وقد أشار هذا المفهوم إلى ضرورة توفر علاقات متوازنة بين القيادة والأفراد العاملين تركز على التفاهم المشترك، والحوار والمناقشات المستمرة لتحقيق الإصلاح المستمر.

كما تعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها "مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد تجاه العاملين لتعزيز القدرات الإيجابية، وتهيئة المناخ الأخلاقي الإيجابي؛ لتحقيق التنمية الذاتية الفاعلة، وتحسين صناعة الوعي، وتحقيق شفافية العلاقات(Joo& Jo, 2017, 469).

يؤكد هذا المفهوم على ضرورة توفر مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها القائد والعاملين لتوجيه السلوكيات التنظيمية بصورة إيجابية.

كما تُعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها: منهج أخلاقي قائم على الفهم والقدرة على صناعة الوعي وبناء علاقات ثقة مع الآخرين من خلال التصرف بأمانة وشفافية وبطرق صحيحة والانفتاح على الآخرين (Oxford Refrence,2019,1).

أوضح هذا المفهوم أن القيادة الجديرة بالثقة تقوم بتعزيز الوعي الذاتي، وبناء مناخ إيجابي بالمؤسسات التعليمية من خلال الحرص على تحقيق الشفافية والرفاهية لجميع العاملين.

وبينت دراسة (العولقي، ٢٠١٩، ٢٢٧) أن القيادة الجديرة بالثقة هي ذلك النمط الذي يتميز بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف، وفقا للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمؤسسة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم، من خلال الشفافية والوعي الذاتي والأخلاقيات التنظيمية.

يشير هذا المفهوم إلى ضرورة الانفتاح على الآخرين، وتحقيق النزاهة وتبادل المعلومات بشفافية وتحمل المسؤولية التنظيمية.

وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن الخروج بالملاحظات الآتية :

- ركزت بعض المفاهيم على قدرة القائد على فهم نفسه وإدارتها من خلال إدراك نقاط القوة والضعف لديه، وبث الروح الإيجابية في العاملين بصورة مستمرة.

-أوضحت المفاهيم السابقة ضرورة التشغيل المتوازن للمعارف والمعلومات، وتحقيق النزاهة والشفافية لتعزيز الممارسات المهنية للعاملين.

- أشارت المفاهيم السابقة إلى ضرورة الانفتاح ومشاركة المعلومات البحثية والأفكار الإبداعية بشكل علني مع الآخرين مع القدرة على مواجهة المخاطر وتحمل المسؤولية.

- أظهرت المفاهيم السابقة ضرورة تحليل القائد لجميع البيانات والمعلومات، وفهم المتغيرات المحيطة بها، ومناقشة الموضوعات مع أعضاء المجتمع المدرسي قبل اتخاذ القرارات .

- بينت بعض المفاهيم أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة تسهم في زيادة مستوى الرضا المهني من خلال تلبية احتياجات العاملين وتحديد الأدوار والمسئوليات.

ثانياً- مفهوم التنافسية الذكية Smart Competitiveness

التنافسية لغةً: مشتقة من تنافس، ونافس في الشيء منافسة ونافساً إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرة، وتنافسوا فيه أي رغبوا، والمنافسة هي الرغبة في الشيء والانفراد به، وهو من الشيء النفيس الجيد في نوعه(ابن منظور، ١٩٥٦، ٤٥٠٣).

والتنافسية اصطلاحاً يُقصد بها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناخ لأعضاء المجتمع المدرسي تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء

المنافسين من وجهة نظر الأعضاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون (السلمي، ٢٠٠٤، ٣٣)

ركز هذا المفهوم على ضرورة توفر خطة استراتيجية شاملة لتطوير أداء المدارس في المستقبل؛ لتعظم من جوانب قوتها وتعالج جوانب ضعفها، وتوقع التهديدات واستثمار الفرص، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق التميز في أداؤها.

كما ينظر إلى التنافسية على أنها مجموعة العوامل التي تساعد المؤسسة على التميز، وهذه العوامل هي مجموعة الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين وتسمح باستمرار النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية (سيد، ٢٠٠٩، ١٠٦-١٠٧).

كما تُعرف التنافسية الذكية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية" (Dimian & Danciu, 2011, 68).

أوضح هذا المفهوم ضرورة توافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية بحيث يمكن لمدارس التعليم العام استخدامها، واستثمارها في الحصول على كوادر مهنية متميزة وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

وبينت دراسة (Al-Hawary & Al-Hamwan, 2017, 281) أن التنافسية الذكية تعنى: قدرة مدارس التعليم العام على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في وضع تنافسي أفضل من المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال من خلال استثمار الخدمات التعليمية وتوظيف الإمكانيات الحديثة بشكل فعال.

بين هذا المفهوم ضرورة توفير الموارد المالية والمعنوية عالية الكفاءة، والمواد الخام والتقنيات والأدوات والتجهيزات مثل المختبرات العلمية المجهزة بالأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التعليمية وتوفير خدمات تعليمية وإدارية جيدة في الوقت المناسب، بشكل يسمح لمدارس التعليم العام باستقطاب المزيد من المهنيين.

كما أظهرت دراسة (وحيدى وآخرون، ٢٠٢٠، ٧٩) أن التنافسية الذكية تعتبر في حد ذاتها وسيلة أكثر من كونها هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث إنها تساعد في تحقيق قيمة مضافة للعاملين، والوصول إلى التفوق المحلي والدولي من خلال التميز عن باقي المنافسين، ومن ثم تحقيق التفوق سواء محلياً أو دولياً.

ركز هذا المفهوم على ضرورة استثمار جوانب القوة بالمدارس والفرص المتاحة للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات.

وأوضحت دراسة (الروسان، ٢٠٢٠، ٣٩) التنافسية الذكية بأنها : مجموعة الإمكانيات التي تستحوذ عليها المؤسسة والمستخدمة في تقديم وتطوير منتجات وخدمات متميزة لتلبية رغبات العاملين، وتحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى.

وأشارت دراسة(أبو جمعة، و الحامدي، ٢٠٢١، ٣٠٤) أن التنافسية الذكية تعنى: قدرة المؤسسات على تزويد العاملين بالخدمات بطريقة فعالة وأكثر كفاءة من المنافسين.

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة نستخلص أن التنافسية الذكية تركز على:

- مجموعة العمليات التي تمكن مدارس التعليم العام من إنجاز أنشطتها بكلفة أقل وبفاعلية أفضل من المنافسين، من خلال حسن استثمار المصادر المختلفة في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة مضافة إبداعية.
- جملة القدرات والعمليات التنظيمية التي تتبناها مدارس التعليم العام؛ بهدف جذب أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أداء أفضل من جهة، وتحقيق سمعة جاذبة لمؤسسات المجتمع المحيط من جهة أخرى.
- تحقيق مزايا تنافسية تتصف بالاستمرارية، وتحقيق فوائد لكافة عناصر العملية التعليمية بمدارس التعليم العام.
- الاستثمار الأمثل لمجموعة من العوامل التعليمية والتنظيمية المهمة وهي: الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية والمهارات القيادية، حيث إن هذه العوامل تمثل جوهر التنافسية الذكية بمدارس التعليم العام.
- المحاولات العلمية والعملية المستمرة من أجل الاستفادة والتفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

ثالثاً: أهداف القيادة الجديرة بالثقة

تعمل القيادة الجديرة بالثقة على تنفيذ سلسلة من الأهداف المهمة من خلال نظام مفتوح يحسن استثمار وتدبير الفرص مما يؤدي إلى ابتكارات جديدة، كما تجعل مدارس التعليم العام أكثر استجابة للتغيرات المتسارعة والتحديات المتلاحقة، ويمكن رصد أهداف القيادة الجديرة بالثقة بمدارس التعليم العام فيما يلي:

- تحقيق أفضل أداء ممكن باستخدام الموارد المتاحة، والتخلص من الهدر المادي والمعنوي، وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال تحقيق ميزات تنافسية (Towsen et al., 2020, 4).
- تزويد المستفيدين بالمعلومات، حيث يحتاج العاملون بصفة مستمرة إلى معلومات حول تحصيل الطلاب وإنجازهم ومشكلاتهم.
- تحسين العمليات التنظيمية والتعليمية التي تخدم العاملين وتمكينهم من المعلومات والمعارف التي يحتاجونها(Sultana et al., 2018, 4).

- تحقيق الانضباط في العملية التعليمية، من خلال وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها والمُلزمة لجميع أطراف العمل التعليمي، ويتم الاحتكام إليها في مختلف الأمور.
- الوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتختص بتحصيل الطلاب مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت.
- تنمية القيم التعليمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي نحو تحقيق أهداف تعليمية وأخلاقية مثل: قيم المشاركة والشعور بالمسئولية والتعاون والمبادأة والإتقان والعمل على المراقبة المستمرة بالصورة التي تحقق التواصل والتفاعل المستمر بين العاملين (Gill et al., 2018, 307).
- توفير خريطة تنظيمية أكثر وضوحاً وعقلانية، وفهم أكثر لعملية التعلم الذاتي وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن نواتج التعلم، وتحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء (Oh et al., 2018, 279).
- تطوير المؤسسات التعليمية بطريقة منهجية لتحقيق آثار ايجابية للعملية التعليمية بالمدارس.
- تسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية؛ وذلك للتخلص من الهدر الناتج عن الإجراءات الإدارية المعقدة.

رابعاً: أهمية القيادة الجديرة بالثقة في دعم التنافسية الذكية

تتمثل أهمية القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام في تحقيق مجموعة من الفوائد المهمة التي تتكامل فيما بينها وتتفاعل بشكل إيجابي وهي: توفير المعلومات والمعارف، وتنمية اليقظة الاستراتيجية، ودعم الإبداع التنظيمي، وتعزيز الذكاء التنظيمي؛ وتعمل هذه الفوائد على استثمار الموارد المادية والبنية البشرية للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات؛ لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمدارس، وتحسين أدائها ومخرجاتها وممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة، وسيتم تناول الفوائد سابقة الذكر بالتفصيل كما يلي :

١- توفير المعلومات والمعارف : ويتم ذلك من خلال وجود نظام دقيق للمعلومات والإحصاءات والبحوث العلمية والتربوية باعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر المعلومات التي ينبغي أن يعتمد عليها المخططون وأصحاب القرار لفهم أبعاد المنظومة التربوية والتعليمية، والوعي بالمشكلات التي تواجهها بشكل متكامل (Voinescu & Moisoiu, 2015, 517)، واستثمار المعلومات والمعارف في تسيير أمور المدارس وفي اتخاذ القرارات السليمة، والتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المجتمع المدرسي.

وتتضح أهمية توفير المعلومات والمعارف للمؤسسات التعليمية المعاصرة وخاصة في ظل البيئة الديناميكية الراهنة من خلال ضرورة مواكبة التطورات لمحاولة التكيف مع البيئة الجديدة؛ وذلك بالحصول على المعلومات والمعارف اللازمة والتي تعد مورد استراتيجي مهم يساعد المدارس على صنع واتخاذ القرارات بأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار وتحقيق التميز لمدارس التعليم العام (Kuncoro & Suriani, 2018, 189).

ويتم توفير المعلومات والمعارف في اليابان من خلال إنشاء مراكز لتنمية المواهب الطلابية وتركز على المتعلمين الذين سيلعبون دوراً رائداً في تشكيل المستقبل، وتطوير نظام تحليل المعلومات

القائم على إنترنت الأشياء، واستخدام تقنيات جديدة لجمع البيانات وتحليلها بشأن الخصائص البيئية المختلفة (CASEER, 2019, 5).

وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم دعائم توفير المعلومات والمعارف، حيث تقدم تسهيلات علمية وفنية حول المعلومات والمعارف المقدمة للقيادات المدرسية، وبما يمكنهم من استخدام ما يناسبهم بالشكل والصيغة التي يحتاجونها من الخدمات والبرامج الثقافية والعلمية، فضلاً عن البرامج التعليمية التدريبية الخاصة والتي تلبى احتياجاتهم واهتماماتهم ومجالات عملهم.

وبسبب التقدم التكنولوجي والمعرفي، صار لمدارس التعليم العام فرصة للحصول على قدر هائل من المعلومات والمعارف التي تساعد القيادات في التعامل مع المواقف والفرص والتحديات التي تقف في طريقها، حيث لم يعد ما تملكه المؤسسات من معرفة بقادر على الوفاء بمجمل المتغيرات المختلفة على صعيد المؤسسة الداخلي، وعلى صعيد التقدم البيئي (Eryesil, Esmen& Beduk, 2015, 3470).

ويعد توفر نظام معلوماتي لمدارس التعليم العام ضرورة مهمة؛ حيث يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستخدميها في الوقت المناسب، وحسن استثمارها؛ بما يسهم في توفر البدائل المهمة التي تحقق مزايا تنافسية إبداعية للمؤسسة.

٢- تنمية اليقظة الاستراتيجية: تتضمن اليقظة الاستراتيجية متابعة المستجدات التنظيمية والتكنولوجية المرتبط بنشاط المدرسة ومراقبة المدارس لمحيطها واستخدام المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي في اتخاذ قرارات صائبة، ويجب على القيادات البحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تمكن العاملين من تحقيق التعلم والعدالة وتلبية الاحتياجات التعليمية وتحمل المسؤولية.

وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد آليات التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وتعزيز وتطوير كافة العمليات التنظيمية (Semedo et al., 2017, 408-49).

وتمكن اليقظة الاستراتيجية مدارس التعليم العام من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام المستحدثات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، حيث تستطيع المدارس التفوق على منافسيها بمزايا تنافسية جديدة وتتفادى بذلك المشكلات الواقعية أو المستقبلية التي تنتج عن استخدام آليات تقليدية لا تساير العصر (Weiss et al., 2018, 317-318).

وتتضمن اليقظة الاستراتيجية وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وتزويد أعضاء المجتمع المدرسي بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع رؤية المدرسة ورسالتها، من خلال الاستعانة بقيادة تعليميين قادرين علي نمذجة وتدعيم حدوث التعلم المنشود علي كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية المختلفة، واستخدام التعلم من أجل تحقيق رؤية المدرسة عن طريق تحديد احتياجات المدرسة الحالية والمستقبلية.

٣- دعم الإبداع التنظيمي: أصبح الإبداع التنظيمي أكثر أهمية وخاصة في ظل البيئة التنافسية الجديدة، كما يعد الفارق الرئيس بين المؤسسات التقليدية وغير التقليدية، ويتطلب توفر قيادة تستطيع التعامل مع المعلومات واستخدامها في الوقت المناسب، وسرعة ودقة في أداء المهام بصورة تحقق قيمة مضافة.

ومن خلال دعم الإبداع التنظيمي يمكن الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية، ويمكن تنمية الإبداع لدى العاملين المتميزين عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته ليقدم أفضل ما عنده، وتوفير مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات عمل إيجابية تسهم في دعم وتطوير الإبداع الحر (مصطفى، ٢٠٢٠، ٦٧).

ويشجع الإبداع الأفراد على المنافسة وقبول التحديات والتميز عن الآخرين، والتغلب على التحديات الشخصية التي تكبح قدرة الأفراد في التعبير عن مكنوناتهم الإبداعية، ويمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات الصعبة من التغييرات الحالية أو المستقبلية، كما يساعدها على تقديم خدماتها بصورة أفضل مما يضيف لها ميزة تنافسية (مسلم، ٢٠١٥، ١٩-٢٠).

وتتطلب عمليات دعم الإبداع ضرورة توفر مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية والإدارية بالمدارس، وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق جديدة غير مألوفة.

ومن الجدير بالذكر أن دعم الإبداع يتطلب مجموعة من الاعتبارات الأساسية والتي تقوم بدورها لتجعله أسلوباً وممارسةً عملية وهي كالتالي (حريم، ٢٠١٠، ٣٠٧) & (Betlis & Hitt, 2010, 8-9):

أ- الاهتمام بالأشخاص ذوو التفكير العميق للإبداع؛ فالأشخاص المبدعون يقدرون القيمة العلمية للنظريات ويملأهم الفضول، لذا فإن التدريب والتعليم المستمر والندوات والمؤتمرات أدوات تعزز الإبداع في المؤسسة من خلال استثمار هذه الأدوات.

ب- ضرورة اعتماد أسلوب حل المشكلات بصورة إبداعية؛ مما يجعل الأفراد أكثر قدرة على مواجهة المشكلات في العمل ومن ثم إيجاد الحلول بطرق إبداعية، مما يساهم في إنجاز الأعمال.

ج- الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية؛ حيث تمكن المهارات الإبداعية القيادات من إيجاد حلول ابتكارية للأزمات، والنظر بشمولية لأبعادها والنتائج المترتبة عليها، والإحساس بها قبل وقوعها بما يؤدي إلى تلافي حدوثها في المستقبل.

د- الاهتمام بتنمية المهارات القيادية؛ والتي يدرك من خلالها القيادات كيفية صنع واتخاذ القرارات وفهم مراحلها للعمل على توظيفها بطريقة تنافسية، فالقرارات المبدعة يدركها الأفراد المبدعون ويشعرون بها، ومن ثم يتخذوا القرارات التي تتناسب مع حجم الموضوعات والمهام التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

يتضح مما سبق أن دعم الإبداع أصبح ضرورة ملحة لمدارس التعليم العام؛ وذلك لمواجهة متطلبات البيئة التنظيمية والتعليمية المتغيرة والمعقدة، وتحقيق التنسيق والتعاون بين الأنشطة المختلفة وعمليات التطوير من خلال تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى خدمة تعليمية وتنظيمية تلبي متطلبات العاملين.

٤- **الذكاء التنظيمي:** يتضمن الذكاء التنظيمي مجموعة متكاملة من القدرات الفردية والتنظيمية التي تتلاحم معاً لبناء منظومة مؤسسية متكاملة مبنية على تراكم الذكاء والمعرفة والمهارة والتفاعل معاً لاستثمار هذه القدرات للتكيف المستمر، ومواجهة التحديات الجديدة وحل المشكلات التنظيمية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الاستدامة والبقاء(ولي؛ وأحمد، ٢٠١٩، ٢٢٥).

ويتطلب الذكاء التنظيمي تبني هيكل تنظيمي مرن يراعي التغييرات المتجددة في البيئة الداخلية والتحديات البيئية من أجل التكيف معها، واستثمار أفضل الفرص في توليد قيمة مضافة عالية الأداء وقادرة على التطور والتجديد والسيطرة على التغييرات في بيئة عملها، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية بكفاءة وفعالية.

ويتضح دور الذكاء التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية وثقافة التعلم من خلال اكتساب المعارف الجديدة مما ينعكس بشكل مباشر على التعلم التنظيمي كنتيجة مباشرة للتكيف مع المتغيرات التي طرأت على بيئة العمل؛ وبذلك يؤدي الذكاء التنظيمي إلى إيجاد فرص للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المؤسسة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثير فروع المعرفة المختلفة (العباسي؛ السنديوني، و قرواش، ٢٠٢٠، ٢٥٩).

كما تتضح أهمية الذكاء التنظيمي لمدارس التعليم العام من خلال قدرته على زيادة الإبداع والعمل الفعال، وتوفير قيمة مضافة وفهم المستجدات البيئية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يعطي المدارس ميزات تنافسية عالية الكفاءة (Hadadnia&Shahidi,2015,1736).

المحور الثاني : النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية

تناولت العديد من البحوث النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، ولم يكن هناك اتفاق عام على عناصر محددة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية؛ وقد يرجع ذلك إلى حداثة موضوع البحث واختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، وسوف يعرض البحث ثلاثة نماذج مفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية وتتمثل في: نموذج جوردن، ونموذج سيميلر، ونموذج فيريس، ويمكن عرض هذه النماذج فيما يلي :

١-نموذج جوردن Gordon :

وضع جوردن (Gordon, 2019, 43-51) نموذجاً للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية وتضمن النموذج ستة عناصر هي:

- التكيف والابتكار Adaptation and Innovation : ويتضمن هذا البعد القدرة على مواجهة وإدارة التحديات والمخاطر بصورة مستمرة والاهتمام بالتعلم مدى الحياة، والتركيز على التفاعلات الاجتماعية، والمرونة والتفكير النقدي والمغامرة المحسوبة، والتكيف مع العمل في بيئة جديدة، والانفتاح الفكري من خلال تقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على التعامل مع الحالات الغامضة وغير المتوقعة.

-الذكاء الثقافي Cultural Intelligence : ويتضمن هذا العنصر فهم الأبعاد الثقافية والعلاقة بين القيم والثقافة والأنظمة الاجتماعية، واحترام التنوع والتباين الثقافي، وإظهار الأخلاق الإيجابية مثل: الاحترام والتواضع، والموضوعية والواقعية في التعامل مع العاملين.

- مهارات بناء العلاقات Relationship Building Skills : ويتضمن الوعي والحساسية لتصورات الآخرين ومخاوفهم؛ وتعزيز التعاون والتآزر بينهم، وتقوية الآخرين من خلال الاعتراف بمساهماتهم وتقبل أفكارهم، وتشجيع العمل بروح الفريق وتقديم النصح والإرشاد والتغذية الراجعة بصورة مستمرة والقدرة على التواصل الفعال.

- الذكاء التحليلي Analytical intelligence : ويتضمن ضرورة إلمام القائد بالقيم والمعتقدات الخاصة بالمدرسة؛ وفهم الميثاق الأخلاقي للمهنة، والقدرة على تنمية القدرات الإدراكية والوعي الذاتي وحسن التقدير والتعلم من الأخطاء والعمل على وضع مستويات عالية للأداء والتميز، وتقبل النقد البناء.

- التواصل الفعال effective Communication : ويتضمن تحليل المواقف بصورة ملائمة، والتواصل الواضح من خلال التنوع في وسائل وأساليب التواصل الشفوي والكتابي، وتمكين العاملين من المشاركة في بناء رؤية مشتركة للمستقبل من خلال أسلوب الأخذ والعطاء بشكل مناسب وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والانفتاح والإلهام والتحفيز والثقة.

- القدرات الاستراتيجية والتنظيمية: Strategic and Organizational Abilities ويتضمن العمل على إدارة البيانات والمعلومات بكفاءة وفعالية من خلال الاستكشاف والتحليل والتفسير، والقدرة على تحديد أولويات العمل، والوعي بمشكلات المؤسسة والعاملين، وإدارة نشاطات الوقت بفعالية.

ومن خلال تحليل واستقراء نموذج جوردين يتضح أنه يركز على التعامل مع الصراعات والمواقف الغامضة بصورة إبتكارية وتحويها إلى فرص نجاح من خلال زيادة الانتماء الداخلي، وتطوير مستوى الأداء بصورة مستمرة، وتحسين بيئة العمل والعلاقات الإنسانية، وتقديم برامج تشجع وتعزز خبرة العمل الإيجابية، وتوفير خيارات عمل مرنة مثل مرونة الوقت، وتوسيع فرص العاملين في الحصول على التقدير من خلال توفير أنشطة تنمي المهارات القيادية والاعتراف بتميز العاملين المبدعين، وتشجيع العاملين على العمل كفريق مع بعضهم البعض، والسعي نحو تهيئة المناخ المناسب الذي يوجه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات واستثمار الفرص.

٢- نموذج سيميلر Seemiller :

قدم (Seemiller,2013,23-33) نموذجا للقيادة الجديرة بالثقة لمساعدة كلاً من الأفراد والعاملين بالمؤسسة على تحديد الممارسات التي من شأنها تعزيز الثقة والإنجاز وتحويل الإخفاقات إلى فرص ومزايا تنافسية، ويمكن عناصر النموذج فيما يأتي:

-التعلم والتفكير Learning and Reasoning: وذلك من خلال تشجيع القيادات على استخدام منهجية التفكير النظمي، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته، وتشجيعهم على إعادة التفكير في السياق الذي يتم فيه القيام بالعمل وبأدوارهم كمساهمين في إنجازات المؤسسة.

-الوعي الذاتي والتنمية Self-awareness and Development: وذلك من خلال تفعيل البرامج المتعلقة بالتنمية الذاتية والتفكير الإستراتيجي، وبرامج حل المشكلات والتنمية الإبداعية، وتوفير بيئة تعليمية نشطة متعددة المصادر لا يكون الأعضاء فيها سلبيين، ولكنهم يبحثون عن المصادر التعليمية المتعددة ويختارون منها ما يناسبهم.

-التفاعل الشخصي Interaction Interpersonal: وذلك من خلال التماور والمناقشة والتفاعل الاجتماعي مع ذوي التخصص، وتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية.

-حركية الجماعة Group Dynamics: وذلك عن طريق إحداث عمليات التغيير والتطوير، وتوفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في المدرسة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو الإدارية.

-المسئولية المدنية Civic Responsibility: وذلك من خلال الالتزام بتقديم تعهدات للوفاء بالمسئوليات والمهام المنوطة بأعضاء المجتمع المدرسي، والاستخدام الفعال للموارد في تحقيق الأهداف التي وُضعت لها.

-الاتصالات Communication: ويتم ذلك من خلال توفير الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار، والعمل الجماعي، والانفتاح على التجارب والخبرات الناجحة، واتباع منهجية الشفافية الإدارية.

-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التفكير المستقبلي للتحسين المستمر؛ لمواجهة أي تغيير أو تطوير في مجالات العمل بنجاح، وتوفير النظرة المستقبلية طويلة الأمد.

-السلوك الشخصي Personal behavior: تحسين الممارسات الفردية والتعليمية، وتقبل المخاطرة، والتعامل مع الاحتمالات، والمرونة في تعديل السلوكيات الخاطئة لتناسب مع قيم المؤسسة.

ومن استقراء عناصر نموذج سيميلر " Seemiller " يتضح أنه يري أن التخطيط الإبداعي والممارسات الإبداعية، وتشجيع الأفكار الابتكارية والوعي الذاتي، وكذلك دعم حركية الجماعة- تساعد مدارس التعليم العام على زيادة سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة بكافة أشكالها، وتحقيق أهداف التعليم العام بكفاءة وفعالية، كما أنه يري أن الاتصالات هي إحدى السمات الرئيسية التي تربط بين الأفراد والنظم والعمليات أفقيًا ورأسياً على السواء بما ينمي المشاركة في المعرفة والتعلم، ويشجع على الدعم المؤسسي الذي يؤدي إلى بناء الثقة لدى العاملين من خلال قنوات الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات والتشارك الحقيقي للتصورات الذهنية الإيجابية.

٣-نموذج فيريس Ferris

وضع فيريس (Ferris, 2020, 13) نموذجاً للقيادة الجديرة بالثقة يتكون من أربعة عناصر متفاعلة ومتشابكة، وهي:

- الخضوع – الحزم Submissive-Assertiveness Style : ويتضمن سلوكيات العلاقة وسلوكيات المهمة بصورة منخفضة ، حيث يعتمد القائد على منصبه في تعامله مع هيئة العاملين عندما يكون العامل قادراً وراغباً، وفي هذا الأسلوب يأخذ القائد دور المستمع الذي يتيح للعاملين فرصة التعبير عن الذات دون أي تداعيات، ويحاول العاملون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، حيث يقوم على افتراض مؤداه أن العاملين قادرين وراغبون وواقفون(إبراهيم و المرزوقي، ٢٠٢١، ١٧٠).

- الخضوع المنخفض Low-Assertiveness Style : ويتضمن ضرورة توفر سلوكيات العلاقات الإيجابية بصورة عالية الكفاءة، وسلوكيات المهمة بصورة منخفضة، حيث يأخذ القائد منصب المشجع

للعاملين عندما يكون العامل قادرًا وراغبًا، ويشعر كل من القائد والعاملون بالراحة في العلاقة بينهم، لذا يحول القائد عملية اتخاذ القرار إلى العاملين حسب الحاجة والاقتضاء فيما يتعلق بأفضل ما يحاول أن يحققه العاملون من أهداف شخصية ومهنية، حيث يقوم على افتراض مؤداه أن العاملين قادرين وراغبون وواثقون ولكنهم بحاجة إلى التشجيع

- الخضوع المتوسط Mid-Assertiveness Style : ويتضمن سلوكيات العلاقة وسلوكيات المهام بصورة عالية، حيث يأخذ القائد منصب محفز للعاملين عندما يكون العامل قادرًا وراغبًا، ويشرح القائد المسؤوليات المتعلقة بصنع القرار، بينما يحاول العاملون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، حيث يقوم على افتراض مؤداه أن العاملين قادرين وراغبون وواثقون ولكنهم بحاجة إلى التحفيز.

- الخضوع العالي High-Assertiveness : ويتضمن سلوكيات العلاقة بصورة منخفضة وسلوكيات المهمة بصورة عالية، ويأخذ القائد منصب المدرب للعاملين عندما يكون العامل قادرًا وراغبًا، ويعطي القائد توجيهات للعاملين، بينما يحاولون تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، حيث يقوم على افتراض مؤداه أن العاملين قادرين وراغبون وواثقون ولكنهم بحاجة إلى التوجيه.

ومن خلال تحليل واستقراء نموذج فيريس يتضح أنه تضمن التمسك بالمعايير الأخلاقية القوية والانفتاح المحسوب على كل جديد والصدق والنزاهة مع العاملين، وتقديم الدعم والتدريب المستمر من أجل تحسين الأداء المهني لهم، كما أكد النموذج على ضرورة إحداث تغيير في بيئة العمل من خلال المناقشات الإبداعية مع أعضاء المجتمع المدرسي، وبما يسمح لهم بالمخاطرة دون خوف، والحصول على الدعم والتمكين ومشاركة العاملين في القرارات وتحقيق أهدافهم الذاتية والمهنية.

المحور الثالث : أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام

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

١- شفافية العلاقات: تعنى شفافية العلاقات عملية تبادل البيانات والمعلومات ودعم الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد والعاملين، وذلك من خلال مشاركة المعلومات والمعارف بشكل علني، وتعزيز مستوى الانفتاح مع الآخرين، والصدق في العلاقة مع العاملين لتنمية الثقة (Braun and Peus, 2018, 881).

كما توجد علاقة تبادلية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة، وشفافية العلاقات فقد أشار وايس وآخرون (Weiss et al., 2018, 313) إلى أن المدرسة التي يكون لديها التزام بمتابعة مدى تقدمها وتضع نظاما واضحا للمكافآت والجزاءات تستطيع توفير فرص التنمية المهنية للعاملين بها، وتقديم معايير الأداء إلى المؤسسة مع توفير الاستقلالية الكاملة لها بما يساعدها على الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع المحيط.

وتعكس شفافية العلاقات مدى التزام أعضاء المجتمع المدرسي بنشر المعلومات والمعارف، وإتاحة الوثائق والحقائق المرتبطة بالعملية التعليمية، كما تركز على أن يكون هناك وضوح فيما يتعلق بتوزيع الموارد المادية والمعنوية، ونشر الأسس المرتبطة بهذا التوزيع بكل المدارس؛ بما يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة بشكل مستمر.

وقد بينت دراسة خليل وصدقي (Khalil& Siddiqui, 2020, 37) أن شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ترتبط إيجابيا بكل من: التنمية المهنية للعاملين والاعتزاز بالعمل والمثابرة عليه، والإتقان الذاتي.

ويتمثل جوهر شفافية العلاقات في القدرة على معرفة ما يحدث داخل المدرسة، والكشف بشكل منتظم عن المعارف الرئيسة التي تهتم المجتمع المدرسي، ونشر كل المعلومات بشكل منتظم على الموقع الإلكتروني لكل مدرسة.

كما تحقق شفافية العلاقات العديد من الفوائد منها تعزيز الولاء لدى أعضاء المجتمع المدرسي، وزيادة الإنتاجية، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، والعمل على تقليل الغموض في التشريعات، وبالتالي عدم السماح للقيادة أو أحد العاملين بأن يأخذ على عاتقه التفسير الذاتي للتشريعات وعرقلة سير العمليات التنظيمية (Huque, 2011,67).

وتعمل شفافية العلاقات على إيجاد بيئة تتوفر فيها المعلومات والقرارات الناضجة المتعلقة بسياسة وبيئة المؤسسة، حيث إن المؤسسات التي تطبق تلك المبادئ تنأى بنفسها عن الشبهات وعن كل ما يمس سمعة المؤسسة ويهدر قيمها، وهذا التطبيق ينعكس بالتالي على سمعة المؤسسة في المجتمع، ويعطيها التقدير والاحترام، ويزيل عنها الشبهات بما يزيد من فائدتها، ويكسبها الثقة والمنافسة ويزيد من فرص النجاح أمامها (السبيعي، ٢٠١٧، ١٨٦).

ويعد التواصل الإداري من أهم مرتكزات شفافية العلاقات، حيث يجب أن تتسم عمليات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة بالشفافية، من خلال تعاون مع بعضهم البعض، والتعاون المشترك بين عناصر عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتداولها (Gigol, 2020, 7).

وهذا يؤكد على أن المدارس تستطيع بناء أنظمة النزاهة والشفافية من خلال انفتاح ووضوح نظم التواصل المستمر، ومصداقية المعلومات، واختيار وسيلة التواصل المناسبة.

وأوضحت دراسة شناكنبرج وتوملينسون (Schnackenberg& Tomlinson, 2016, 1799) مدى تدعيم شفافية العلاقات للثقة في علاقات الأطراف المتعددة والمتعاملة مع المؤسسة، حيث تعمل الشفافية على إعادة بناء الثقة بين المؤسسة ومن يتعامل معها من أصحاب المصالح والمجتمع المحيط.

كما يعد الوضوح الإداري من أهم أسس شفافية العلاقات، حيث ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية، وهو ما يتحقق بالالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمؤسسة (الشلفان، ٢٠٢١، ١٢٩).

وهذا يبين أنه كلما إزدادت نظم وإجراءات العمل وضوحاً كلما استطاعت المؤسسة التغلب على الغموض والضبابية التي تحيط بالعمل الإداري، والكشف عن الفساد المتعلق بالتشريعات والقضاء عليه ومكافحته.

كما تتطلب شفافية العلاقات أن تكون المعلومات معلنة وواضحة ودقيقة وكاملة وصحيحة، وأن تكون داعمة لعملية صنع القرار ووسيلة لدعم المساءلة الإدارية ووسيلة لتقييم الأداء بموضوعية شريطة أن تصل هذه المعلومات عن طريق قنوات إتصال فعالة؛ لضمان وصولها لكافة المستويات، وفي أوقاتها المناسبة، بما يسهم في تعزيز شفافية الإدارة وتحقيق النجاح في أداء العمل بكفاءة عالية (بيومي، محمد، و فضل، ٢٠١٩، ١٤٩).

وتعتمد شفافية العلاقات على المدخل التكنولوجي القائم على استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة ونظم معالجة المعلومات لتقديم الخدمات التعليمية، الأمر الذي من شأنه تحسين وتطوير الأداء المهني والتنظيمي، وتحقيق التميز المنظومي.

ومن أهم متطلبات شفافية العلاقات دعم تقنية المعلومات وحرية الحصول على المعارف المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى المدارس ضرورة الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي يتضمن احترام خصوصيتها وخصوصية العاملين عند الإفصاح عن المعلومات، وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم، والعمل الجاد على تحقيق احتياجاتهم واحتياجات المجتمع بشكل متميز.

٢- التشغيل المتوازن: ويركز التشغيل المتوازن على إعطاء كل مجال من المجالات الإهتمام الذي يستحقه وفقاً للأهمية التي يمثلها والاستجابة للمتغيرات أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة داخلياً وخارجياً؛ لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Huang, 2009, 211-212).

ويقوم التشغيل المتوازن على تحليل القائد للبيانات والمعلومات بموضوعية، ومعالجة الصراعات والمواقف بشكل موضوعي دون، والاستماع ومناقشة وجهات النظر المختلفة، وذلك قبل الوصول إلى قرار نهائي مبني على أسس علمية (العولقي، ٢٠١٩، ٢٢٧-٢٢٨).

كما يعتمد التشغيل المتوازن على الإدراك الصحيح للحقائق والتعرف على اتجاهات العاملين وتوجيهها نحو المسار الإيجابي، ونشر مناخ آمن للاستفادة من التفكير الإبداعي لدى العاملين في تحقيق عملية التحسين المستمر وتحقيق الأهداف.

وقد أظهرت دراسة أحمد وجاو (Ahmad& Gao, 2018) أن التشغيل المتوازن يقوم بتحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة في مجالات العمل المختلفة، وتحديد علاقة هذه المجالات بعضها ببعض، مما يساعد في وضع مقترحات تؤدي للارتقاء بمستويات الأداء التنظيمي.

ويهتم التشغيل المتوازن بالبحث عن أفضل مستويات الأداء خارج المؤسسة، واتخاذها أساساً لمقارنة وتعديل وتصحيح أساليب الأداء الداخلي، بحيث يتحقق رضا أصحاب المصلحة في المؤسسة من عاملين وزملاء وموردين وصولاً إلى التطوير والتحسين، وتحقيق رضا متلقي الخدمة كهدف نهائي (السلمي، ١٩٩٨، ١٥١).

وهذا يبين أن التشغيل المتوازن يقوم على التقييم المستمر للمؤسسة لمقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في العالم؛ بهدف الحصول على خبرات وتجارب تساعد المؤسسة في تطبيق إجراءات تصحيحية تطويرية لتحسين أدائها.

ويعمل التشغيل المتوازن على مواجهة الفروق الفردية بين الطلاب من حيث القدرات والاستعدادات والميول والاتجاهات التي تكون قد تكتشفت في هذه المرحلة، ومساعدة المتعلمين في تحديد مستقبلهم المهني في مرحلة مبكرة من التعليم وتوفير الفرص المتكافئة لهم في المدرسة ليبلغ كل منهم نوع التعليم الذي تؤهله له قدراته (Álvarez et al., 2019, 418).

ويسهم التشغيل المتوازن في تطوير فرص استثمار إمكانات المؤسسة التعليمية البشرية والمادية، وزيادة فاعلية المؤسسة التعليمية ومهامها وأنشطتها، مما ينعكس على تحسين كفاءتها ويرفع من رضا الأطراف المعنية بفاعلية، ويساعد على إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، مما يحقق قيمة مضافة وإيرادات مهمة للمؤسسة التعليمية، وتقديم خدمات إبداعية ومبتكرة للعاملين والطلاب والمجتمع المحيط.

ويقوم التشغيل المتوازن على النظر إلى المؤسسة بوصفها كيانا متكاملًا يتكون من أجزاء متداخلة تشد بعضها بعضاً، والنتائج العملية والإنسانية المترتبة على عملية التفكير النظمي المستمر، فضلاً عن التواصل المستمر وتفهم مشكلات العاملين ودراسة دوافعهم وطموحهم والتعرف على أفكارهم وقدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية.

وتتم عمليات التشغيل المتوازن بصورة حلزونية وليس بالضرورة أن تتم في صورة خطية، حيث يمكن أن تتم بعض العمليات بالتوازي مع بعضها البعض ودون انتظار انتهاء جميع العمليات السابقة، كما يمكن لها أن تأخذ أشكالاً عدة بحيث يمكن مواجهة متطلبات العمل المختلفة، مع التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة دون تجاهل العمليات المساندة (Iszatt-White et al., 2019, 361).

وقد قام كل من بلاك & الكيلاني (Black & Al-Kilani, 2013, 382) بتحديد مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها في التشغيل المتوازن نظراً للآثار المترتبة على اتخاذ قرار معين نتيجة محدودية الموارد مما يفرض على القيادات جمع المعلومات التي تسمح لهم برؤية الصورة كاملة وتمثل تلك الاعتبارات في :

- جمع المعلومات ذات الصلة المرتبطة بالموضوعات موضوع البحث عند اتخاذ القرار.

- الحصول على معلومات عن التكاليف ذات الصلة، وكذلك تكاليف الفرص البديلة.

- النظر في تأثير القرار على العاملين من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى.

وهذا يشير إلى ضرورة إجراء تنسيق شامل بين أهداف ووسائل كل إدارة أو قسم بالمؤسسة والأهداف العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للمؤسسة التعليمية، مما يمنح المدارس المرونة في عملية الإصلاح، ويوفر متطلبات القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية؛ بهدف تحسين عملية صنع القرار وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق رؤية المؤسسة بصورة تنافسية.

ويتطلب التشغيل المتوازن ممارسات قيادية رائدة في ضوء سياسة تعليمية واضحة، وأطر عمل ضابطة، واستخدام أساليب إدارية مرنة، والانفتاح على المجتمع ومؤسساته للدعم وتبادل الخبرات وفق ضوابط تحقق الأهداف التربوية المشتركة (McAuliffe et al., 2019, 9).

كما يتطلب التشغيل المتوازن توفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير واستراتيجيات فاعلة وبرامج متابعة؛ للارتقاء بالإدارة وصولاً إلى الأهداف المرجوه، والعمل على الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها كي تكون قادرة على فهم واستيعاب متطلبات التحسين المستمر والتعامل معها بمنهجية علمية واضحة.

ومن متطلبات التشغيل المتوازن ضرورة بناء نظام معلوماتي متطور يزود أعضاء المؤسسة بما يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم، وتهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة تسوده الحرية والعدالة لتحسين الأداء بصورة مستمرة (Gill et al., 2018, 311).

ومن استقراء ما سبق يتضح أن التشغيل المتوازن يتطلب الاستعانة بقيادات إبداعية من خلال إيجاد فريق عمل متخصص، تكون مهمه تحليل شامل ومتكامل لكافة العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم، ويجب أن يضم الفريق كفاءات من مختلف التخصصات الإدارية والتعليمية والمجتمعية، وتناط بهم مهمة دراسة العمليات الإدارية وتقييمها، ورسم المسارات التي تحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة وفي أسرع وقت.

٣- صناعة الوعي: وتعنى التيقظ المستمر والوقوف على معرفة كنه الأمور وسير أغوارها، وعدم الانخداع بظواهرها، وحسن وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، بعيدة المدى، التي تأخذ في اعتباراتها المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة التي يعيش فيها الفرد، مع حسن توظيف الإمكانيات المادية والطاقات المعنوية دون هدر أو تضييع؛ للوصول بها إلى أقصى درجات الحيوية والفاعلية (أسد، ٢٠١٨، ١٦).

وتعد صناعة الوعي عملية تعزيز ثقة القائد بنفسه من جهة، والعاملين من جهة أخرى من خلال تحليل وإدراك القائد لنقاط القوة والضعف لديه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة الصورة الذهنية المتكونة لديهم عنه، ومدى تأثير هذه الصورة عليهم وفهم المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والعاملين، كما تعمل كموجهات للممارسات المادية والمعنوية حيث تتمتع بقوة وتأثير على أعضاء المجتمع المدرسي.

وقد أظهرت دراسة والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008, 105) أن صناعة الوعي تعمل على تحسين المناخ الأخلاقي في العمل من خلال توفير الأمن النفسي الإيجابي، والاندماج في البيئة التعليمية بصورة فاعلة والتواصل المستمر مع أعضاء المجتمع المدرسي.

وقد أظهرت دراسة (Rego et al., 2012, 433) أن صناعة الوعي تعكس رؤية واضحة لتحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعمل كعدسة تتيح للقيادة إشراك أعضاء المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات بصورة تشاركية.

وتتضمن صناعة الوعي ثلاثة جوانب أساسية هي الجانب المعرفي والجانب المهاري والجانب القيمي، ويتم ذلك من خلال تزويد أعضاء المجتمع المدرسي بمجموعة من المهارات الشخصية لتمكينهم

من مواجهة تحديات المجتمع العالمي سريع التغيير، وتحديات بيئة العمل الاجتماعية التي يزداد اعتمادها على التقنيات الرقمية (Khalil & Siddiqui, 2020, 33).

وتتطلب صناعة الوعي العمل على التخلص من الخوف المؤدي إلى عدم نشر المعرفة؛ فالخوف يؤدي إلى الاحتفاظ بالأفكار وعدم ابتكار معرفة جديدة، بينما بيئة التعلم المرنة التي يسودها جو من التسامح تدفع الأفراد إلى المبادرة بطرح أفكار جديدة والعمل على تطبيقها (Rabia et al., 2020, 291).

ومن أهم متطلبات صناعة الوعي حرية التفكير وحرية التعبير، والوعي بالذات وبالواقع التعليمي، وامتلاك مهارات التفكير العلمي، وتزود الأفراد بأدوات التعلم الذاتي وامتلاك الدافعية للبحث عن المعرفة واكتسابها، والتحول من كون المتعلم سلبي إلى متعلم إيجابي (Jonson, 2009, 123).

يتضح مما سبق أن صناعة الوعي تتطلب ضرورة توفر المعلومات الموثقة والصادقة والعمل على تحليلها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وبنية بشرية تمتلك مهارات متعددة ويمكنها تقديم خدماتها إلى أي مكان في المدارس، فضلاً عن العمل على إتاحة جو من التعاون والمشاركة بين الأفراد مما يؤدي إلى تحويل المعرفة التنظيمية إلى ممارسات عملية، وتشجع الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار، والعمل الجماعي، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

٤- المراجعة الأخلاقية: تعد المراجعة الأخلاقية هي الأساس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، كما أنها البوصلة التي تشير إلى الوجهة الصحيحة التي إذا طُبقت بصورة مستمرة تصبح سلوكيات راسخة للأفراد والمؤسسات وتؤدي إلى إحداث تحولات إصلاحية مستمرة، وذلك من خلال التزام وحرص القائد على أداء واجباته وإنجاز مهماته والتعاون مع العاملين معه، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

وتركز المراجعة الأخلاقية على الإلتزام الفردي والجماعي والتنظيمي في ضوء المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد والمؤسسة، وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات (Sultana et al., 2018, 7).

وتقوم المراجعة الأخلاقية على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في العاملين، وتحقيق ولأنهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المؤسسة، فالقائد الأخلاقي يعد الإطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المؤسسة والذي يعتبره العاملون قدوة ونموذجاً طبيعياً في تطبيق هذه المبادئ في سلوكه المهني (يوسفى و يوب، ٢٠٢٠، ٨٨).

وتعمل المراجعة الأخلاقية من خلال السلوكيات التنظيمية الآتية (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020, 4):

- العدالة والمساواة، فالقائد العادل والجدير بالثقة والصدق هو الذي يعامل الآخرين باحترام، ولا يفرق بينهم، ويتخذ قرارات عادلة.

- المشاركة في السلطة واتخاذ القرار، حيث يعطي القائد العاملين دوراً في مشاركة القرار والسلطة، ولا يستماع إلى مدخلاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.

-وضوح الدور والعمل بوضوح، وتوضيح التوقعات، والتواصل بشكل علني من أجل السماح للمعلمين والعاملين بفهم ما هو متوقع منهم.

والمستقريء للعلاقة بين السلوكيات السابقة يجد أنها سلوكيات مترابطة، ولا يُمكن فصل بعضها عن بعض، فالاهتمام يجب أن ينصب على جميع السلوكيات بصورة مستمرة.

وقد توصلت دراسة أسعد وآخرون (Assaed .et al.,2016, 32) إلى أن المراجعة الأخلاقية تؤثر إيجابيا على المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والأداء التنظيمي للعاملين، وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أخلاقي.

كما بينت دراسة سياتا ومنى (Seita& Mona,2019, 2289) إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات المراجعة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المستمر للعاملين، وتحقيق الولاء والثقة والعدالة وتوفير المناخ الإيجابي الذي يتيح توفير فرص للعمل الإبداعي بالمؤسسة.

وقد حددت دراسة (الشتوي، و الحبيب، ٢٠١٧، ١٢٣) مجموعة من مبادئ القيادة الأخلاقية اللازمة للقيادات المدرسية، ومن أهمها: تغليب مصلحة العمل والطلاب على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ودعم المعلمين وتطويرهم مهنيًا، والاهتمام بالجدية في العمل، والحفاظ على أسرار المهنة والعمل الوظيفي

وأظهرت دراسة(دوي وآخران، ٢٠٢١، ٤٢٣) أن توفر المراجعة الأخلاقية يؤثر في وجود علاقات قوية وتفاعلية بين القيادة والعاملين، فضلا عن تحقيق التميز المؤسسي بما ينعكس على مستوى المؤسسة ككل.

ومن متطلبات المراجعة الأخلاقية تنمية العلاقات الإيجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين والعمل على بناء المجتمعات المهنية والوظيفية على أساس الحوار المفتوح، وإرساء مبدأ الاحترام والخدمة والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد ومساندة الأفكار الجديدة ودعمها، وتشجيع العاملين ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتنظيم دورات تدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي لتجديد معارفهم وتنمية وتطوير قدراتهم (يوسفى و يوب، ٢٠٢٠، ٩٧).

ومن آليات تحقيق المراجعة الأخلاقية ضرورة وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، تحتوي على كود لأخلاقيات العمل بحيث تكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالمؤسسة، ويتم مراجعتها بشكل دوري، وعمل نظام مكافآت يعتمد على الأداء الفردي والجماعي لأعضاء المجتمع المدرسي، وتشجيع القيادات على الاهتمام بأداء الأعضاء والتنوع في أدوات التحفيز والمكافآت سواء مالية أو معنوية(عبدالهادي، ٢٠٢٠، ١٢١٢).

وقد أظهرت دراسة(السلمي، ٢٠٢١، ١٥٧) أن المراجعة الأخلاقية تتطلب ضرورة العمل على رفع مستويات الوعي الذاتي لما له من أثر جوهري على ممارسات القيادة الأخلاقية في ترسيخ الثقة بين القيادة وفريق العمل من خلال اللقاءات التربوية والورش التدريبية والندوات العلمية خصوصا مع استخدام التقنيات الحديثة بصورة أخلاقية.

وهذا يوضح أنه كلما توفرت ثقة العاملين في قادتهم، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخليا وخارجيا، مع زيادة الروح المعنوية لدى العاملين من خلال تفاعلهم مع قادتهم وانجازهم المهام بصورة أكثر فعالية.

ومن الجدير بالذكر أن التزام القائد بالمراجعة الأخلاقية يعمل على التخلص من الممارسات غير العادلة، وتوفير فرص متكافئة للعاملين، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم، وانخفاض حدة القلق والتوتر، الأمر الذي يؤدي إلى قدرة مدارس التعليم العام على التعامل مع الصراعات الهدامة، واختيار الأسلوب المناسب لقيادة الصراع في حال حدوثه وارتفاع مستوى الرضا عن العمل، وزيادة القدرة على الإنتاج والإبداع في العمل.

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

ويشتمل هذا المحور على العناصر التالية: هدف البحث الميداني، وإجراءات بناء الأداة وتقنياتها، والعينة وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، والنتائج وتفسيرها، ويمكن تناول هذه العناصر بالتفصيل كما يلي:

١- هدف البحث الميداني: هدف البحث الميداني إلى استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين حول آليات تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

٢- بناء أداة البحث

في ضوء مشكلة الدراسة، وما يهدف إليه البحث الميداني تم تصميم استبانة من خلال الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث وكذلك بعض النماذج المفسرة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية؛ وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

- تم صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية، وجاءت الاستبانة مكونة من محورين؛ الأول منها البيانات الأولية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس)، أما المحور الثاني فجاء حول آليات تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسة وتتمثل في: (شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن- صناعة الوعي- المنظور الأخلاقي الداخلي)، وكانت درجة الموافقة متدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد- معارض- معارض بشدة).

- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين للإفادة مما يرونه من آراء وملحوظات في تعديل الصورة الأولية للاستبانة.

- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، حيث أشار السادة المحكمون إلى مجموعة من التعديلات وتم استيفاء جميع الملحوظات، وإجراء التعديلات لتشتمل الاستبانة في صورتها النهائية على آليات تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري يوضحها الجدول رقم (١) وعدد العبارات المتضمنة في كل بعد منها.

جدول (١) الأبعاد الرئيسية لأداة البحث

عدد العبارات	الأبعاد الفرعية	م	المحور الرئيس
٧	شفافية العلاقات	١	آليات تحقيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري
٧	التشغيل المتوازن	٢	
٧	صناعة الوعي	٣	
٧	المنظور الأخلاقي الداخلي	٤	

٣-تقتين أداة البحث

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها – كما سبق الإشارة- على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس؛ لمعرفة آرائهم حول:(السلامة العلمية لكل عبارة من حيث المضمون والصياغة-مدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تتبعه-مدى استقلالية العبارات وعدم تداخلها في كل بعد، وبين الأبعاد المختلفة-مدى كفاية العبارات في تغطية كل بعد من أبعاد الاستبانة- ما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من عبارات)، وتركزت أهم ملاحظات السادة المحكمين في التالي:

- حذف بعض العبارات المكررة والمتشابهة في المحور الواحد، وبين المحاور.
- تعديل صياغة بعض العبارات.
- التقليل من عدد عبارات محاور الاستبانة.

وبعد إجراء التعديلات في محاور الاستبانة وعباراتها، بناءً على مقترحات وملاحظات الأساتذة المحكمين، تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية القابلة للتطبيق، وبهذا يكون قد تحقق لهذه الاستبانة صدق المحكمين.

٤-عينة البحث وخصائصها

استعان البحث الميداني بمجموعة من الخبراء والمتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والتربية المقارنة من السادة أعضاء هيئة التدريس (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس) بقسمي أصول التربية والإدارة التربوية والتربية المقارنة بكليات التربية في جامعات (دمنهور – كفر الشيخ – الاسكندرية – طنطا – الأزهر) وفي المراكز البحثية (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية). وبلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (٤٥) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تُرد (٥) استبانة، والاستبانات التي استُبعدت لعدم استيفاء الإجابة (٣) استبانة، لذلك بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين استوفوا الإجابة على الاستبانات (٣٧) عضو هيئة تدريس يتضمنون (٢١) أستاذ، و(٥) أستاذ مساعد، و(١١) مدرس.

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة من السادة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية والتربية المقارنة على الجامعات ومراكز البحوث المصرية.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة على الجامعات ومراكز البحوث المصرية

الكلية	الجامعة	عدد المتخصصين		
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس
تربية دمنهور	جامعة دمنهور	٦	-	٥
تربية طنطا	جامعة طنطا	٤	١	٢
تربية كفر الشيخ	جامعة كفر الشيخ	٤	١	١
تربية الاسكندرية	جامعة الاسكندرية	٣	٢	١
المركز القومي للبحوث التربوية	-	٤	١	٢
المجموع		٢١	٥	١١

٥- أساليب المعالجة الإحصائية :

تم التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة من خلال الخطوات التالية:

- حساب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- إعطاء درجة وزنية (د) كالتالي: (خمس درجات لموافق بدرجة شديدة، أربع درجات لموافق ، ثلاث درجات لمحايد، درجتان لمعارض، درجة لمعارض بدرجة شديدة) وذلك لكل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) لكل درجة موافقة في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة (د) لكل عبارة على حدة.
- حساب درجة الموافقة النهائية على كل عبارة، وذلك بجمع حواصل ضرب التكرارات في الدرجة الوزنية المعطاة لدرجة الموافقة على العبارة (مج(ك×د))
- تحديد المتوسط الوزني (م و) لكل عبارة، بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة (ن) بالنسبة لكل عبارة، وفقاً للقانون التالي: (أبو حطب، و صادق، ١٩٩٦: ٢١٠)&(عبد السلام ، ٢٠٠٣ :٤٢)

$$\text{مج (ك} \times \text{د)} = \frac{\text{م و}}{\text{ن}}$$

- حساب نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، بقسمة متوسط درجة العبارة على الدرجة المثلى للعبارة، وهي خمس درجات.

كما قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ، وتم حساب متوسطات الاوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤,٢١ : ٥) تقع في منطقة الموافقة الشديدة، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٤,٢٠:٣,٤١) تقع في منطقة الموافقة. وكلاهما تمثل عبارات أبدى غالبية أفراد العينة موافقتهم على ما أشارت إليه من آليات.

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٣,٤٠:٢,٦١) تقع في منطقة المحايدة، وتمثل آليات وافق عليها بعض الخبراء والمتخصصين ، ورفضها البعض الآخر.

- العبارات التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها من (٢,٦٠:١,٨١) تقع في منطقة المعارضة، أما التي جاءت متوسطات الاستجابات عليها أقل من (١,٨٠:١) تقع في منطقة المعارضة الشديدة، وكلاهما تمثل عبارات لم يوافق غالبية الخبراء والمتخصصين على ما أشارت إليه من آليات .

٦- نتائج البحث وتفسيرها

وتتضمن تحليل نتائج استطلاع آراء العينة حول آليات تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، حيث تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين لاستطلاع آرائهم حول مدى مواءمة هذه الآليات لظروف التعليم العام المصري، وترتيب هذه الآليات على ضوء أهميتها، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي:

أ- نتائج استطلاع آراء العينة حول آليات تحقيق شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

يندرج تحت هذا المحور (٧) سبع عبارات تعبر عن بعد شفافية العلاقات كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. ويوضح جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول عبارات هذا المحور.

جدول (٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد شفافية العلاقات

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	قيام المدارس بتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية .	٣,٨٨	٠,٧٦	موافق	٧
٢	التزام المدارس بالاستماع إلى آراء الزملاء حول سبل تحسين الأداء.	٤,٣٣	٠,٦٠	موافق بشدة	٣
٣	إعلان المدارس عن أهدافها لدى جميع العاملين.	٤,٠٢	٠,٦٣	موافق	٥
٤	العمل على توفير سبل التواصل مع أولياء الأمور بصورة مستمرة.	٣,٨٩	٠,٧١	موافق	٦
٥	قيام المدارس بتعريف العاملين بها بالتطورات التي حدثت في أداؤها.	٤,٤٤	٠,٦١	موافق بشدة	١
٦	الكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدارس أمام العاملين.	٤,٣٢	٠,٦٩	موافق بشدة	٤
٧	قيام المدارس بإظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.	٤,٤١	٠,٦٧	موافق بشدة	٢
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	٤,١٨	٠,٦٦	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المحور حصلت على "موافق بشدة"، وبعض العبارات

حصلت على "موافق"، وبمتوسط كلى قدره "٤,١٨" من وجهة نظر أفراد العينة، ويدل هذا على موافقة أفراد العينة على الآليات اللازمة للتركيز على بعد شفافية العلاقات باعتبارها آليات ضرورية لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، ويتفق هذا مع دراسة (العولقي، ٢٠١٩، ٢٥١-٢٥٢)؛ والتي أظهرت أن ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تسهم بشكل إيجابي ومباشر في تنمية سلوك العمل الإبداعي من خلال تحسين شفافية العلاقات بين القيادة والعاملين، وتشجع جميع العاملين للتعبير عن أفكارهم، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث في العمل، والإفصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني مع العاملين، وإدراك القيادة كيف تؤثر تصرفاتهم في الآخرين، والاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى قرارات أو استنتاجات تتعلق بالإصلاح المدرسي، وتجنب المحسوبية عند تقييم العاملين، ومعاملة جميع العاملين بعدالة وبطريقة متكافئة.

وهذا يتطلب ضرورة وجود مبادرات ومساهمات من قبل القيادات والعاملين في تطوير مدارس التعليم العام، وتدعيم ثقتهم في انجاز المهام، وإظهار الثقة في العاملين من جانب القيادات وتنمية قدرات العاملين على اقتراح بدائل متعددة تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإتاحة المجال للعاملين للتعامل مع الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة دون تردد في ضوء ما يملكون من معارف وخبرات.

ب- نتائج استطلاع آراء العينة حول آليات تحقيق التشغيل المتوازن كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية التعليم العام المصري.

يندرج تحت هذا المحور (٧) سبع عبارات تعبر عن بعد التشغيل المتوازن كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. ويوضح جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول عبارات هذا المحور.

جدول (٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد التشغيل المتوازن

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	العمل على حسن استثمار الإمكانيات المتاحة في التعامل مع الأزمات الطارئة.	٤,٠٧	٠,٧١	موافق	٥
٢	معرفة المدارس بمدى رضا العاملين عن أدائها من خلال الدراسات المسحية.	٣,٦٥	٠,٨٢	موافق	٧
٣	استخدام المدارس لأسلوب التقويم الذاتي المستمر للوقوف على الوضع الحقيقي لها.	٤,١٢	٠,٧٦	موافق	٤
٤	حث قيادة المدارس على المرونة في اتخاذ القرار حسب طبيعة الموقف.	٤,٣١	٠,٦٣	موافق بشدة	١
٥	تقديم فرص كافية بالمدارس لتطبيق الأفكار الإبداعية.	٤,٢٤	٠,٧٨	موافق بشدة	٣
٦	ربط حوافز العاملين بالمدارس بمستويات أدائهم.	٤,٠٥	٠,٧٩	موافق	٦
٧	تدريب العاملين على تحمل المخاطر في سبيل الوصول إلى الهدف.	٤,٣٠	٠,٧٣	موافق بشدة	٢
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	٤,١٠	٠,٧٤	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المحور حصلت على "موافق بشدة" وبعض العبارات

حصلت على "موافق"، وبمتوسط كلى قدره "٤,١٠" من وجهة نظر أفراد العينة، ويدل هذا على موافقة أفراد العينة على الآليات اللازمة للتركيز على بعد التشغيل المتوازن باعتبارها آليات ضرورية لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، حيث أكدت دراسة (Mubarak & Noor, 2018, 10-11) على ضرورة تدعيم وتشجيع العاملين المتميزين وتقديرهم واستئثار مواهبهم وقدراتهم من خلال ربط المكافآت والجزاءات بنتائج تقييم الأداء، وتحقيق الرضا المهني وحثهم على بذل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة، مما يخلق لديهم رغبة قوية في الإصلاح ويدفعهم إلى قبول التغيير والتحسين المستمر، كما أظهرت دراسة (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019, 723-724) إلى أن القيادة القوية (Strong Leadership) هي تلك القادرة على استثمار الإمكانيات المتاحة في التعامل مع الأزمات الطارئة من خلال تدريب العاملين على تحمل المخاطر في سبيل الوصول إلى الهدف.

وهذا يتطلب إعطاء كل جانب من جوانب الأداء المختلفة الإهتمام الذى يستحقه وفقاً للأهمية التي يمثلها في ضوء أهداف مدارس التعليم العام، والتركيز على العلاقات الارتباطية بين أهداف المؤسسة ورؤيتها، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتأكد من أن الأداء التربوي والتعليمي يسير وفق خطة عمل واضحة.

ج- نتائج استطلاع آراء العينة حول آليات تحقيق صناعة الوعي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

يندرج تحت هذا المحور (٧) سبع عبارات تعبر عن بعد صناعة الوعي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. ويوضح جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول عبارات هذا المحور.

جدول (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد صناعة الوعي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	قيام قيادة المدارس بتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تحديد نقاط القوة والضعف بصورة مستمرة.	٣,٤٥	٠,٧٩	موافق	٧
٢	توعية قيادة المدارس بطبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم.	٣,٨١	٠,٧١	موافق	٥
٣	العمل على بناء صورة ذهنية إيجابية للمدارس لدى العاملين.	٤,٣٦	٠,٦٨	موافق بشدة	٣
٤	تدريب قيادة المدارس على تحمل الضغوط والتحكم في الانفعالات.	٤,٤٢	٠,٦٥	موافق بشدة	٢
٥	تعزيز التفاعلات الإنسيابية العادلة بين العاملين بالمدارس.	٤,٤٥	٠,٦٢	موافق بشدة	١
٦	تنظيم ندوات وورش عمل لتتقيف العاملين بكيفية التعامل مع المواقف الطارئة في العمل.	٣,٧٧	٠,٧٩	موافق	٦
٧	توعية القيادة باللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمدارس.	٣,٨٩	٠,٧٦	موافق	٤
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	٤,٠٢	٠,٧١	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المحور حصلت على "موافق بشدة" وبعض العبارات

حصلت على "موافق"، وبمتوسط كلى قدره "٤,٠٢" من وجهة نظر أفراد العينة، ويدل هذا على موافقة أفراد العينة على الآليات اللازمة للتركيز على بعد صناعة الوعي باعتبارها آليات ضرورية لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، حيث أكدت دراسة سياتا ومنى (Seita& Mona,2019) ودراسة ربيعة وآخرون (Rabia et al., 2020, 291) على أهمية إمام القادة بطبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم، والإمكانات الرقمية المتاحة، وتوضيح التهديدات والفرص وبناء صورة ذهنية إيجابية للمدارس لدى العاملين، من خلال عقد سلسلة من ورش العمل والندوات لتثقيف العاملين بكيفية التعامل مع المواقف الغامضة في العمل.

وهذا يتطلب وجود قيادة تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من التواكب مع هذه المتغيرات واستيعابها، من خلال الرقابة الفعالة والمستمرة والتي تدفع العاملين إلى الالتزام باللوائح والقوانين والقواعد والتشريعات المنظمة للعمل بالمدارس، ومتابعة البيانات ومدى تطورها بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها، والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المدارس وتوقعاتها.

د- نتائج استطلاع آراء العينة حول آليات تحقيق المنظور الأخلاقي الداخلي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

يندرج تحت هذا المحور (٧) سبع عبارات تعبر عن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي كأحد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري. ويوضح جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول عبارات هذا المحور.

جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول بعد المنظور الأخلاقي الداخلي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	ضرورة عمل المدارس على تطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين.	٤,١٩	٠,٧١	موافق	٤
٢	مساندة المدارس للعاملين في القيام بمسئولياتهم ومهامهم في ضوء الميثاق الأخلاقي للمهنة.	٣,٦٦	٠,٨١	موافق	٧
٣	التزام المدارس بالأسس القانونية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	٣,٨٤	٧٩.٠	موافق	٦
٤	إشراك المدارس لأولياء الأمور في الاحتفالات التي تقيمها عن مشروعات الأطفال.	٤,٣١	٦٨.٠	موافق بشدة	١
٥	تعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية.	٤,٢٢	٠,٦٦	موافق بشدة	٢
٦	تشجيع نماذج القدوة بالمدارس في الالتزام باللوائح والتشريعات.	٤,١٦	٠,٦٤	موافق	٣
٧	تأكيد المدارس على التعلم من الأخطاء التي تحدث في العمل.	٤,٠٧	٧٥.٠	موافق	٥
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي	٤,٠٦	٠,٧٢	موافق	

ومن استقراء متوسطات آراء أفراد العينة، وانحرافات المعيارية على كل عبارة من عبارات هذا المحور، يمكن القول بأن بعض عبارات هذا المحور حصلت على "موافق بشدة" وبعض العبارات حصلت على "موافق"، وبمتوسط كلى قدره "٤,٠٦" من وجهة نظر أفراد العينة، ويدل هذا على موافقة أفراد العينة على الآليات اللازمة للتركيز على بعد المنظور الأخلاقي الداخلي باعتبارها آليات ضرورية

لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام، حيث أكدت دراسة كوكسين (Coxen et al., 2016, 7-8) على أهمية توفر قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية، والالتزامات الأخلاقية التي يشعر بها الأفراد نحو المؤسسة والتصرف بأسلوب ينسجم مع أهدافها ومصالحها، والاستعداد لبذل درجات عالية من الجهد لصالحها، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم المؤسسة، وكذلك قوة تطابق الفرد معها وارتباطه بها.

وهذا يتطلب ضرورة وجود إطار من القوانين والنظم التي تتميز بدرجة عالية من المرونة والوضوح، وتنظم سلوكيات العاملين وتحدد القواعد الأساسية للسلوك المقبول، فالمؤسسات الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، وتوفر بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر الأخطاء فرصاً للتعلم لا نقطة ضعف في الأداء، وتمنح العاملين مشاركة وحرية وتمكيناً أكبر يساعدهم على تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة.

٥- نتائج إجماليات المتوسطات لدرجة الموافقة على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء أفراد العينة

يوضح جدول (٧) إجماليات المتوسطات لدرجة الموافقة على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء أفراد العينة

جدول (٧)

إجماليات المتوسطات لدرجة الموافقة على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء آراء أفراد العينة

مدى الموافقة			أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام
الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط	
١	موافق	٤,١٨	شفافية العلاقات
٢	موافق	٤,١٠	التشغيل المتوازن
٤	موافق	٤,٠٢	صناعة الوعي
٣	موافق	٤,٠٦	المنظور الأخلاقي الداخلي
موافق		٠٩.٤	المتوسط العام لدرجة الموافقة من وجهة نظر أفراد العينة

يتضح من الجدول السابق أن آراء الخبراء والمتخصصين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة موافق، وهذا يشير إلى ضرورة العمل على تحقيق هذه الأبعاد من خلال علاقات التعاون والدعم والبعد عن القيود البيروقراطية التي تُعطل عملية الإصلاح، وكان ترتيبها تنازلياً على النحو التالي:

١. شفافية العلاقات.
٢. التشغيل المتوازن
٣. المنظور الأخلاقي الداخلي
٤. صناعة الوعي.

المحور الخامس: التصور المقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري.

يتناول البحث في هذا المحور تصور مقترح لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري في ضوء الإطار النظري للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية، وفي ضوء ما أسفر عنه البحث الميداني من نتائج.

ويمكن عرض هذا المقترح وفق المحاور التالية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح

ثانياً: أهداف التصور المقترح

ثالثاً: مكونات التصور المقترح وآليات تحقيقها

رابعاً: صعوبات قد تواجه تطبيق التصور المقترح

وسيتم تناول هذه العناصر تفصيلاً كما يلي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يمكن تحديد أبرز منطلقات التصور المقترح فيما يلي :

- توفر القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية يحقق العديد من الإيجابيات، فضلاً عن تحسين السمعة وتحقيق النزاهة والعدالة، وتقوية الممارسات الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء المهام والأعمال بالمدارس.
- أهمية تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالمدارس لضمان مزيد من الفعالية للعملية التعليمية وتعزيز وتنسيق الاتصال الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتحقيق أهداف مدارس التعليم العام حيال تربية أبناء المجتمع وتعليمهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم.
- يتوقف التطبيق الصحيح لما يطرحه البحث من آليات وإجراءات على المهارات والقدرات التي تتمتع بها القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي.
- تعد القيادة الجديرة بالثقة قوة دافعة وأداة للتحسين المستمر تركز على الاستخدام الفعال للموارد بهدف إيجاد آليات لبناء القدرات المهنية والتنظيمية.

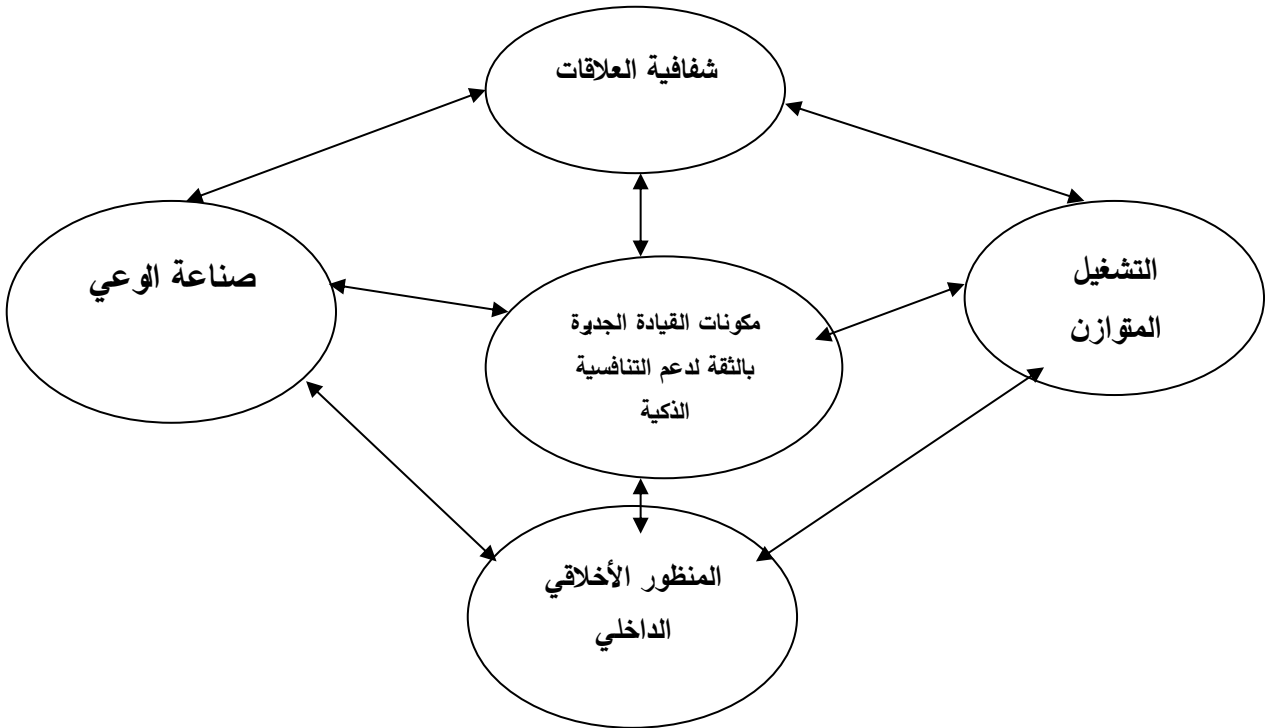
ثانياً: أهداف التصور المقترح :

- يتحدد الهدف الرئيس للتصور المقترح في تقديم بعض الآليات لتحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، بما يتلاءم مع نتائج البحث وطبيعة المدارس وبيئتها الثقافية . كما يهدف هذا التصور المقترح إلى:
- تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات للمسؤولين والقيادات لتحسين مدارس التعليم العام في ضوء القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية .
- تعريف القائمين على قيادة التعليم العام المصري بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية وآليات تطبيقها؛ بما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء سمعة جيدة لمدارسهم.

- الإسهام في الارتقاء بمستوى أداء مدارس التعليم العام المصرية في ضوء التحديات الثقافية والرقمية المعاصرة، وبما يؤدي إلى زيادة فعالية العمليات التنظيمية والتعليمية.
- مساعدة كافة المستفيدين من العملية التعليمية بمدارس التعليم العام على القيام بدور إيجابي في تحقيق المدارس لأهدافها، وتحقيق التحسين المستمر والشامل لكل العمليات التعليمية بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لهذه المدارس.

ثالثاً: مكونات التصور المقترح وآليات تحقيقها

يتضمن التصور المقترح مجموعة من المكونات اللازمة للقيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، وهذه المكونات ليست منفصلة عن بعضها البعض، ولكنها مترابطة ومتفاعلة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، كما يتضح في الشكل (١) التالي:



شكل (١) مكونات التصور المقترح

يتضح من الشكل السابق أن التصور المقترح يتضمن أربع مكونات رئيسة تمثلها أربع دوائر متفاعلة، تشير إلى تكامل تلك المكونات، وهي: (شفافية العلاقات - التشغيل المتوازن - المنظور الأخلاقي الداخلي - صناعة الوعي) ولتحقيق هذه المكونات هناك بعض الآليات التي تسهم في تحقيق ذلك، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

المكون الأول: شفافية العلاقات

تعمل شفافية العلاقات على إتاحة المعلومات الخاصة بتمويل وتكلفة البرامج المدرسية وتوزيع الموارد وأداء المدارس لمختلف أعضاء المجتمع المدرسي، فضلاً عن إتاحة الوثائق والحقائق المرتبطة بالعملية التعليمية والتنظيمية ومشاركة أكبر عدد ممكن من الأطراف الفاعلة فيها، كما تستند الشفافية إلى

علانية القرار حيث إن إخفاء المعلومات عن أعضاء المجتمع المدرسي والمسؤولين بالعملية التعليمية يؤدي إلى تعطيل عملية الإصلاح وتشويه الصورة الذهنية للمدارس وعزوف المشاركة المجتمعية.

وتتمثل آليات تحقيق شفافية العلاقات فيما يلي :

- عقد ندوات تثقيفية ومحاضرات توعوية لتعريف العاملين بمدارس التعليم العام بالتطورات التي حدثت في أدائها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين بمدارس التعليم العام، وإظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.
- تعزيز مستوى العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين بمدارس التعليم العام، والاستماع إلى آراء الزملاء حول سبل تحسين الأداء.
- عمل نشرات إلكترونية تُعنى بنشر الوعي بين العاملين، والكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات المتخذة بالمدارس أمام العاملين.
- تفعيل فرق العمل والعمل داخل مدارس التعليم العام؛ لتنمية المهارات وتبادل الخبرات وتحقيق الفاعلية التنظيمية، إعلان المدارس عن أهدافها لدى جميع العاملين.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة لتوفير سبل لتواصل المدارس مع أولياء الأمور بصورة مستمرة.
- تشجيع قيادة المدارس على تدعيم التفاعل بين العاملين للتعبير عن أفكارهم بثقة وبحرية.
- تخصيص جائزة للأداء المتميز من قبل القيادات التعليمية على مستوى الوزارة والمديريات والإدارات المختلفة.

المكون الثاني: التشغيل المتوازن

يقدم التشغيل المتوازن تصوراً عن واقع المؤسسة التعليمية ومدى قربها أو بعدها عن رؤيتها وأهدافها، ويكشف عن جوانب القوة والضعف في الأداء القيادي والتنظيمي من خلال جمع بيانات موضوعية ومعلومات صادقة من مصادر متعددة تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين المستويات القيادية وعناصر المجالات التعليمية؛ وذلك بهدف الوقوف على الواقع الفعلي لجودة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة التي تتصف بالمرونة والشمولية وتحقق التنافسية الذكية بالتعليم العام.

وتتمثل آليات تحقيق التشغيل المتوازن فيما يلي :

- توفير قاعدة بيانات متكاملة لنظام العمل بمدارس التعليم العام والتي تساعد القيادة والمعلمين في اتخاذ القرار السليم في المواقف التربوية والتعليمية وفي العلاقات التنظيمية.
- تدريب العاملين على تحمل المخاطر في سبيل الوصول إلى الهدف.
- تفعيل فرق التعلم والعمل داخل مدارس التعليم العام؛ لتنمية القدرة على تطبيق الأفكار الإبداعية .
- عمل استطلاعات للرأي، ومقابلات شخصية لتحديد احتياجات العاملين والوقوف على الوضع الحقيقي لمدارس التعليم العام.
- تنظيم ندوات وورش عمل حول حسن استثمار الإمكانات المتاحة في التعامل الأزمت الطارئة.

- توفير الإمكانيات المادية التي تساعد على نجاح ربط حوافز العاملين بالمدارس بمستويات أدائهم.
- إقامة موقع إلكتروني للمدارس، يسمح لأولياء الأمور بتحقيق تواصل أفضل مع القيادات ولمعرفة المدارس بمدى رضا العاملين عن أدائها من خلال الاستبانات الإلكترونية.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات القيادات وأعضاء المجتمع المدرسي؛ بهدف مساعدة قادة المدارس على إيجاد الحلول، والمشاركة في توفير الدعم اللازم لهذه الحلول

المكون الثالث: صناعة الوعي

تعمل صناعة الوعي على استثمار مصادر قوة القيادة بصورة إيجابية، ورؤية واضحة لعناصر العمل بالمؤسسة، والاستفادة كل المصادر والإمكانيات المتاحة لصالح عمليتي التعليم والتعلم، وتنشيط وتحفيز العاملين لاستثمار كامل طاقتهم وإمكانياتهم في العمل، وتقبل الأفكار والمبادرات والمداخل الجديدة في توفر التنافسية الذكية، وحتى تتمكن القيادة المدرسية من التواصل الاجتماعي الفعال والعمل بصورة فعالة تحقق أهدافها المرجوة.

وتتمثل آليات تحقيق صناعة الوعي فيما يلي :

- عمل لجان متخصصة تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف بصورة مستمرة، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على التحسين المستمر.
- تنظيم ورش عمل لتوعية قيادة المدارس بطبيعة الأفراد العاملين وخصائصهم.
- إعداد لقاءات مفتوحة بين القيادة والعاملين لبناء صورة ذهنية إيجابية للمدارس لدى العاملين.
- عقد دورات تدريبية لقيادة المدارس حول تحمل الضغوط والتحكم في الانفعالات .
- بناء منصة إلكترونية لتعزيز التفاعلات الإنسيابية العادلة بين العاملين بالمدارس.
- إعداد برامج تدريبية لتثقيف العاملين حول كيفية التعامل مع المواقف الغامضة في العمل.
- إقامة مناقشات مستمرة حول اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بالمدارس .

المكون الرابع: المنظور الأخلاقي الداخلي

يعمل المنظور الأخلاقي الداخلي على تحقيق الانضباط السلوكي والالتزام والعدالة التنظيمية من خلال تفعيل الميثاق المهني الذي يتضمن القيم والأخلاق التنظيمية بمؤسسات التعليم العام، ويعمل على تماسك العاملين داخل المدارس ويمنحهم الثقة والولاء والامتنان للقوانين والأنظمة والتعليمات، ويكسب الأفراد التقارب والانتماء والولاء للتنظيم والعمل معًا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

وتتمثل آليات تحقيق المنظور الأخلاقي الداخلي فيما يلي :

- الإعلان عن طرق وإجراءات تطبيق اللوائح المرتبطة بالثواب والعقاب لدى جميع العاملين في ضوء أخلاقيات المهنة.
- وضع دليل إرشادي لمساندة المدارس للعاملين في القيام بمسئولياتهم ومهامهم في ضوء الميثاق الأخلاقي للمهنة.
- الالتزام بالأسس القانونية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات المختلفة.

- دعوة أولياء الأمور في الاحتفالات التي تقيمها المدارس عن المشروعات الطلابية والمناسبات الوطنية.
- إظهار وتعزيز قيم النزاهة والعدالة في توزيع المسؤوليات والأنشطة اليومية.
- الاستفادة من نماذج القدوة بالمدارس في كيفية الالتزام باللوائح والتشريعات.
- إجراء دراسات تربوية لمراجعة الميثاق الأخلاقي بصورة مستمرة والتعلم من الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.

رابعاً: صعوبات قد تواجه تطبيق التصور المقترح

يتوقع البحث عدداً من الصعوبات التي قد تواجه تحقيق القيادة الجديرة بالثقة لدعم التنافسية الذكية بالتعليم العام المصري، ومن أبرز تلك الصعوبات ما يلي :

- افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة وعدم مراعاة التغييرات المتجددة في البيئة الداخلية والتحديات الرقمية.
- قلة تشجيع العاملين المتميزين، وعدم ربط المكافآت والجزاءات بنتائج تقييم الأداء.
- قصور في شفافية المعلومات وعدم تزود أعضاء المجتمع المدرسي بما يحتاجونه من معلومات لإنجاز أعمالهم ومنطية التنظيم .
- قلة الاهتمام بتنمية المهارات الإبداعية للقيادات التعليمية .
- انخفاض دعم الإبداع التنظيمي، ودعم الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الابتكارية.
- قلة توفر قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة وقصور المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية صناعة القرار التربوي والتواصل الإداري داخل المدرسة وخارجها .
- تدني الرضا المهني للعاملين، وعدم حثهم على بذل المزيد من الجهد لصالح المدرسة.
- قصور في تنمية وعي أعضاء المجتمع المدرسي بقبول التغيير ومميزات التحسين المستمر.
- ضعف تهيئة مناخ ملائم للإبداع والمبادأة، وعدم تحقيق العدالة التفاعلية والتوزيعية.
- قلة توفر نظام حوافز للقيادات المبدعة، والإهمال في حثهم على مزيد من تحقيق التنافسية لمدارسهم.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. إبراهيم، حسام الدين محمد؛ والمرزوقي، أحمد عبدالله (٢٠٢١). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، *المجلة العربية للتربية النوعية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ٥(١٦)، ١٤٣-١٨٠.

٢. ابن منظور(١٩٥٦). لسان العرب، المجلد السادس، القاهرة: دار المعارف.
٣. أبو جمعة، محمود ؛ والحامدي، محمد(٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية ، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا**، ٢٩(١)، ٢٩٨-٣٢٣.
٤. أبو حطب، فؤاد ؛ وصادق، أمال (١٩٩٦). **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، ط٢، القاهرة: الأنجلو المصرية.
٥. أسد، مرهف حسين (٢٠١٨). **صناعة الوعي، مجلة الوعي الإسلامي: وزارة الاوقاف والشؤون الإسلامية**، ٥٥(٦٣٥)، ١٦-١٨.
٦. البحيري، خلف محمد؛ علي، خديجة عبدالعزيز؛ وضيف الله، شيماء حسن (٢٠٢١). **المعايير غير المنظورة لتقييم الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم العام في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية**، ٢٠(١٦٢)، ٩١-١٤٦.
٧. بيومي، آية جمال ربيع؛ محمد، منى شعبان عثمان؛ وفضل، محمود عبدالنواب عبدالنواب(٢٠١٩). **متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: كلية التربية، جامعة الفيوم**، ٤(١٢)، ١٤١-١٧٧.
٨. الحجار، رائد حسين(٢٠١٧). **درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية): جامعة الأقصى**، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
٩. حريم، حسين محمود (٢٠١٠). **إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع**.
١٠. دوي، أمينة عبدالله ؛ رفاعي، ممدوح عبدالعزيز؛ ومحمد، أحمد علي(٢٠٢١). **أثر القيادة الأخلاقية في التميز المؤسسي " دراسة ميدانية على مؤسسة البترول الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: كلية التجارة، جامعة عين شمس**، ٢(٢)، ٤٠١-٤٢٤.
١١. رضوان، وائل و فائق؛ و عمرى، عاشور أحمد(٢٠٢١). **المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية: كلية التربية، جامعة سوهاج**، ٧٤(٧٤)، ١١٢٩-١١٧٦.
١٢. الروسان، محمد سيمان (٢٠٢٠). **أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية**.
١٣. الزيود، عبدالرزاق؛ والعمرى، غسان(٢٠٢٢). **أثر القيادة التحويلية والأصيلة في إدارة المواهب لدى شركات الاتصالات في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية**، ٧(١)، ١٧٦-٢٠٠.
١٤. السبيعي، فلاح فرج (٢٠١٧). **أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ٣٧(١)، ١٨١-٢٠٦.

١٥. السلمي، حبيب سعد (٢٠٢١). القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، كتاب **أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي**: هيئة إثناء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، ١٣٤-١٦٠.
١٦. السلمي، على (١٩٩٨). تطوير أداء وتحديد المنظمات، من سلسلة مكتبة الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
١٧. _____ (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب .
١٨. سيد، عصام لطفى (٢٠٠٩). إدارة عمليات الدمج المصرفى كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
١٩. الشتوي، سليمان عبدالله؛ والحبيب، عبد الرحمن محمد (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، **مجلة التربوية الدولية المتخصصة**: دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦(٤)، ١٢٠-١٣٤.
٢٠. الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي (٢٠٢٠). أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بورسعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد**، (٢٩)، ٧٢-١٧٦.
٢١. الشلفان، عادل أحمد (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، **المجلة العربية للإدارة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ٤١(٢)، ١١٧-١٤١.
٢٢. العباسي، إيناس محمد؛ السنديوني، منى محمد؛ وقرواش، عبده أبو الريش (٢٠٢٠). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ**، ٦(١٠)، ٢٥٧-٣٠٣.
٢٣. عبد السلام، نادية محمد (٢٠٠٣). الإحصاء الوصفي في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: الأنجلو المصرية.
٢٤. عبد الغني، حسني محمود (٢٠١٩). واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: كلية التربية، جامعة الفيوم**، ٣(١١)، ٣٥٣-٣٩١.
٢٥. عبدالهادي، عبير حسن (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس**، ١١(٢)، ١١٨٦-١٢١٦.
٢٦. علي، عبير أحمد؛ وعبدالعال، هدى معوض (٢٠٢٠). معوقات إدارة أزمة COVID-19 بمرحلة التعليم الأساسي في مصر وسبل التغلب عليها على ضوء خبرة جمهورية الصين الشعبية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: كلية التربية، جامعة الفيوم**، ٧(١٤)، ٢٠٤-٣٤١.

٢٧. العولقي، عبدالله أحمد(٢٠١٩). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي – رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، ٣(٣)، ٢٢١-٢٦٣.
٢٨. محمد، محمد ماهر (٢٠٢١). تجربة استخدام الكمبيوتر اللوحي التابلت في التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، (١٣٠)، ٣٢١-٣٤٨.
٢٩. مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٥). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع
٣٠. مصطفى، أميمة حلمي؛ غنيم، نورا محمد محمد؛ و اللمعي، فاطمة محمد(٢٠٢٠). نظام التعليم الابتدائي في هونج كونج وإمكانية الاستفادة منه في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ٧٧(١)، ١-٦٢.
٣١. مصطفى، أمل محمد(٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، *مجلة بحوث الشرق الأوسط: مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس*، ٢(٥٧)، ٣٧-٩٦.
٣٢. نجم، عبدالحكيم أحمد؛ النجار، حميدة محمد؛ والعشري، تامر إبراهيم (٢٠١٥). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية: كلية التجارة، جامعة المنصورة*، ٣٩(٤)، ٢٨٩-٣١٣.
٣٣. وحيدى، أحمود؛ الآغا، وفيق؛ وعابدين، إبراهيم (٢٠٢٠). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، *مجلة جامعة الأزهر(سلسلة العلوم الإنسانية)*، ٢٢(١)، ٦٧-٩٨.
٣٤. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٤). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤-٢٠٣٠)، متاح في <https://manshurat.org/file/4716/download?token=I6ojZqSI>
٣٥. ولي، أحلام إبراهيم؛ وأحمد، زينب عبد الله (٢٠١٩). دور مقدرات الإبداع الاستراتيجي في تعزيز الذكاء المنظمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، *مجلة زانكو للعلوم الإنسانية: جامعة صلاح الدين*، ٢٣(٥)، ٢١٥-٢٤١.
٣٦. يوسفى، راضية؛ و يوب، أمال (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالم، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح*، ١٢(٢)، ٨٥-١٠٤.

ثانيا: المراجع الأجنبية

37. Adams, S. (2004). *The Relationships among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Available@https://vtechworks.lib.vt.edu/handle/10919/26499.*

38. Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). *Ethical leadership and work engagement: the roles of psychological empowerment and power distance orientation*. **Management Decision**, 56(2), 1991–2005.
39. Al-Hawary, S., & Al-Hamwan, A. (2017). *Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan*. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 7(1), 277–290.
40. Álvarez, P., Alonso, M., Mora, M., and León, J. (2019). *Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: the role of identification as a mediating variable*. **Military Psychology**, 31(2), 412–424.
41. Assaed .A., Azlan .M.& Muhammad A., (2016) " *Impact of Ethical leadership on organization performance and mediating role of corporate social responsibility: Evidence from Banking sector of Pakistan*", **International Journal of Management sciences & Business research**,5(6) , 25-37.
42. Betlis, A . & Hitt, A (2010). *The New Competitive land Scape*. **Strategic Management Journal** . 16, pp , 7-19.
43. Black, G., Al-Kilani, M. (2013). *Accounting and Finance for Business*, Harlow: Pearson Education Limited .
44. Braun, S., & Peus, C. (2018). *Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?*. **Journal of Business Ethics**, 149(4), 875-893.
45. Center for Advanced School Education and Evidence-based Research (CASEER)(2019).<https://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/en/link/>
46. Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, W. (2016). *Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: the role of workplace trust*, **SA Journal of Industrial Psychology**, 42(1), 1-13.
47. Dimian, G. & Danciu, A. (2011). *National and Regional Competitiveness in the Crisis Context: Successful Examples*, **Theoretical and Applied Economics**, 18(11), 67-78
48. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). *The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance*. **International Journal of Industrial and Systems Engineering** , 9 (10), 3469-3475.
49. Ferris, C. (2020). *Toward a Servant Leadership Model*, **Servant Leadership: Theory & Practice** , 7(1), 41-62.
50. Gigol, T. (2020). *Influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior: The intermediate role of work engagement*. **Sustainability**, 12 (3), 1-14.
51. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). *Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system*. **Hum. Resour. Manag. Rev.** , 28, 304–318.
52. Gordon, L. (2019). *global leadership competency framework*, Ontario, Canada: University of Guelph.
53. Hadadnia, S., & Shahidi, N. (2015). *The Relation between Knowledge Management with Social Capital and Organizational Intelligence of Employees in Islamic Azad University*. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 9 (10), 1735-1743.
54. Huang, H. (2009). *Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective*. **Expert Syst**, 36(1), 209–218.

55. Huque, S.(2011). *Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh*, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 60(1), 59-74
56. Iszatt-White, M., & Kempster, S. (2019). *Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'?*. **International Journal of Management Reviews**, 21(3), 356-369
57. Jonson, C., 2009, *The Effect of the New Media on Youth Users Social Awareness*, paper presented at the meeting of Social changing and improving the Cultural Relation , NY.
58. Joo, K., & Jo, J. (2017). *The effects of perceived authentic leadership and core self evaluations, on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator.*
59. Kaffashpoor, A & Sadeghian, S. (2020). *The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction a case study of private hospitals in Mashhad.* **Kaffashpoor and Sadeghian BMC Nursing**. 19 (111), 1-8.
60. Khalil, A., & Siddiqui, A. (2020). *Authentic leadership and work engagement: The mediatory role of employees' trust and occupational self-efficacy.* **International Journal of Organizational Leadership** 8(3), 17-42.
61. Kuncoro, W.&Suriani, W.(2018). *Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving ,* **Asia Pacific Management Review**,23(3), 186-193.
62. Mahdi, O. & Almsafir, M.(2014). *The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the academic environment.* **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 129 ,289 – 296.
63. May,R., Chan,L., Hodges,D., & Avolio, J. (2003). *Developing the Moral Component of Authentic Leadership.* **Organizational Dynamics**, 32(3), 247–260.
64. McAuliffe, N., Bostain,S., & Witchel, D. (2019). *The relationship between authentic leadership, trust, and engagement in library personnel.* **Journal of Library Administratio**. 59(3), 1–20.
65. Mubarak, F., and Noor, A. (2018). *Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment.* **Cogent Business & Management**,5(1), 1-14.
66. Liu, F., & Xu, H. (2017). *Effects of Educational Efficiency on National Competitiveness Based on Cross – National Data.* *School of Public Policy and Management, Ininghuaa University, Shuang Qing Road 30 Beijing*
67. OECD(2015). *Schools for Skills – A New Learning Agenda for Egypt.* Available@ <https://www.oecd.org/countries/egypt/Schools-for-skills-a-new-learning-agenda-for-Egypt.pdf>
68. Oh, J., Cho, D., & Lim, H. (2018). *Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values.* **Leadersh. Organ. Dev. J.** 39, 276–290.
69. Oxford Refrence(2019).*Authentic Leadership,* Available @<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.001.0001/acref-9780191843273-e-12>

70. Rabia, M. , Adnan, S. , Misbah, N. , Nawaz, H. , Gillani, M. and Arshad, A. (2020) *Influence of Social Media on Youngsters: A Case Study in GC Women University Sialkot, Pakistan. Creative Education, 11, 285-296.*
71. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. (2012). *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. Journal of business research, 65 (3), 429-437.*
72. Schnackenberg, K., & Tomlinson, C. (2016). *Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. Journal of Management, 42(7), 1784-1810.*
73. Seemiller, C. (2013). *The student leadership competencies guidebook: Designing intentional leadership learning and development, California: Jossey Bass Inc.*
74. Seita A , & Mona. D., (2019), "The Relation between Ethical leadership and teachers continuance organizational commitment", *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM), 12(1), 2279 – 2294*
75. Semedo, D., Coelho, M., & Ribeiro, P. (2017). *Authentic eadership and creativity: The mediating role of happiness. International Journal of Organizational Analysis, 25(3), 395-412.*
76. Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). *Developing ethical leadership for business organizations. Leadership & Organization Development Journal. 40(6), 712-734.*
77. Sultana, S., Darun, R., & Yao, L. (2018). *Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. Indian Journal of Science and Technology, 11(5), 1-13.*
78. Townsen, T., Stander ,W. & Van der Vaart ,L. (2020) *The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa, 11, 1-13.*
79. Voinescu, R. & Moisoiu, C. (2015). *Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches, Towards A More Competitive EU. Procedia Economics and Finance, 22, 512-521.*
80. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). *Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. The Leadership Quarterly, 29 (2), 309-321*
81. Wong, A., Laschinger, S. and Cummings, G. (2010) *.Authentic Leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions of care Quality. Journal of Nursing Management, 18, 889-900.*
82. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). *Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. Social Behavior and Personality: an international journal, 42(8), 1267-1278.*

Authentic leadership as an Approach to Support Smart Competitiveness in Public Education Schools in Egypt

by

Dr. Shaban Ahmed Mohamed Halal

Assistant Professor of Foundations of Education,
Faculty of Education, Damanhour University

Abstract

The research aimed to identify the conceptual framework of Authentic leadership and smart competitiveness, identify the most important Authentic leadership models which support smart competitiveness in public education schools, analyze its dimensions, and provide a suggested proposal to achieve Authentic leadership which support Smart competitiveness in public education schools in Egypt, In achieving its objectives, the research relied on the descriptive approach (analytical method - survey method) due to its relevance to the nature of the research , and a questionnaire was prepared to find out the mechanisms for achieving Authentic leadership to support smart competitiveness in public education schools in Egypt, namely: (Relational Transparency- Balanced Processing -Creating Awareness- Internalized Moral Perspective) from the point of view of the faculty members in the faculties of education, who numbered 37 members, The research found the mechanisms for achieving Authentic leadership to support smart competitiveness in public education schools in Egypt in light of the opinions of experts and specialists, which arranged in descending order as follows: (Relational Transparency- Balanced Processing-Internalized Moral Perspective-Creating Awareness) and the research presented a suggested proposal to achieve Authentic leadership to support smart competitiveness in public education schools in Egypt in light of the theoretical framework and the results of field research.

Keywords: Authentic Leadership, Supporting Smart Competitiveness, Public Education Schools in Egypt.

Received on: 30/ 4 /2022 - Accepted for publication on:28 /5/ 2022- E-published on:5/2022