

## أبعاد القيادة الجديرة بالثقة فى الإدارات التعليمية بمصر

عزة عادل غالي<sup>١</sup> - جمال محمد أبو الوفا<sup>٢</sup> - محمد حسن رسمي<sup>٢</sup> - فاطمة أحمد نكي<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>باحثة بقسم التربية المقارنة والادارة التعليمية -كلية التربية-جامعة بنها

<sup>٢</sup>أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية -جامعة بنها

<sup>٣</sup>مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية -كلية التربية - جامعة بنها

### الملخص

يهدف البحث الحالي إلى الإسهام في تقديم إيضاحاً فكرياً فلسفياً حول القيادة الجديرة بالثقة بالإضافة إلى التعرف على تأثير القيادة الجديرة بالثقة بالإدارات التعليمية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتقوم القيادة الجديرة بالثقة على مقومات أساسية لبنائها وهذه المقومات هي المقومات البشرية والمتمثلة في وجود قيادات تعليمية فعالة، وتضمن البحث خمسة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة هي: الكفاءة المهنية - السلوك الأخلاقي - الاتصال الفعال - الشفافية - التمكين، وتوصلت نتائج البحث إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تساعد في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالإدارات التعليمية وتساعد على تحسين فعالية إدارة المؤسسات وإن وجود مناخ من الثقة في القيادة يساعد في تبادل المعلومات والأفكار ويزيد من الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة - الاداره التعليميه

## Dimensions of Authentic leadership in educational administrations in Egypt

### Abstract

The current research aims to contribute to providing an intellectual and philosophical clarification about Authentic leadership in addition to identifying the impact of Authentic leadership in educational administrations. The research included five dimensions of Authentic leadership: professional competence, ethical behavior, effective communication, transparency, and empowerment. In leadership it helps in

the exchange of information and ideas and increases openness, influence on others and interdependence.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمه البحث

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، حيث شهد التاريخ على مر العصور أمماً قد تقدمت بفضل قادتها العظام، وأن منظمات قد تطورت بفضل قادة قد تركوا بصمات واضحة عليها، كما شهد أيضاً منظمات وأمماً قد تدهورت واندثرت بسبب من سمو أنفسهم قادة وهم ليسوا بقادة.

ولما كان اتجاه القادة في السنوات الماضية في جميع المنظمات والمستويات موجهاً للتركيز على سلبيات العاملين ومحاولة علاج أوجه الضعف والقصور لديهم، فقد حان الوقت لكي يركز القادة على المدخل المعتمد على السلوك التنظيمي الإيجابي في ميدان العمل<sup>[١]</sup>.

وتهيئة المناخ الإيجابي للعمل الذي يرفض القادة فيه التركيز على السلبيات والمشكلات ولكن التركيز على المشاعر الطيبة والفرص الجيدة والعلاقات المثمرة بم يؤثر على الأداء بصفة عامة<sup>[٢]</sup>.

وهذا يتطلب وجود نمط قيادي قادر على إشباع حاجات العاملين وتنمية طموحهم المهني وتشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع "والنمط القيادي المناسب يتمثل في نمط القيادة الجديرة بالثقة والذي يتسم بالأمانة والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة<sup>[٣]</sup>.

القيادة الجديرة بالثقة هي أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التنمية الإيجابية<sup>[٤]</sup>.

وإن وجود التعاون والانسجام بين المعلمين والإدارة يتيح الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمدرسة من أجل تحقيق مصلحة المدرسة والفرد معاً<sup>[٥]</sup>.

ومن هنا كان الاهتمام بتطوير وتحديث الإدارة التعليمية على اعتبار أنها عامل أساسي لكل تطور تربوي يتم فيه تلبية حاجات المجتمع المتغيرة وذلك أن كل تطور في التعليم قوامه تطور في إدارته فمتطلبات

التعليم قد زادت وكبر حجمه وتضخمت وظيفته، مما يستلزم إدارة تربوية قادرة على تشغيل طاقاته واستثمار موارده وتحديثه باستمرار.

### مشكلة البحث :

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مجال القيادة الجديرة بالثقة في بيئة الأعمال الأجنبية التي أكدت أهمية ممارسة القيادة الجديرة بالثقة بمنظمات الأعمال لما لها من تأثير إيجابي في سلوكيات العاملين حيث تؤدي إلى زيادة السلوكيات المرغوبة مما يحسن من فعالية وكفاءة المنظمة؛ إلا أن الدراسات في بيئة الأعمال العربية تجاهلت دراسة تأثير القيادة الجديرة بالثقة في سلوك العاملين.

وإن ثقة الأفراد في إدارة المؤسسة تعني اعتمادهم نفسياً أو شعورياً على تلك الإدارة في مراعاة مصالحهم وتطلعاتهم المستقبلية وكلما أوفت الإدارة بالتزاماتها تجاه المرؤوسين كلما انعكس ذلك على رغبة المرؤوسين في العمل وتحقيق نتائج إيجابية ومواصلة الاستعداد لما هو قادم من تحديات<sup>[٦]</sup>.

وقد كشفت بعض الدراسات عن وجود بعض نواحي القصور في مجال الإدارة التعليمية والتي تدل على ضعف القدرة على التعامل مع البيئة التنافسية والتعامل مع المواهب والكفاءات وضعف فهم البيئة الخارجية للمؤسسة وضعف استيعاب بعض القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطور وضعف الثقة داخل الإدارات التعليمية<sup>[٧]</sup>.

كما تشير العديد من الدراسات الأخرى إلى العوائد الإيجابية لتوافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في المؤسسات حيث تعتبر قوة دافعة تخلق الرضا والانتماء المهني والاتجاه نحو تحقيق الطموحات والتطلعات المهنية بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل ورفع مستوى الأداء<sup>[٨]</sup>.

وأشارت دراسة أخرى إلى أن ثقة المعلمين تجاه قيادتهم تؤدي إلى ترسيخ الشعور الإيجابي بما يزيد من إحساسهم بأنهم جزء أساسي في المؤسسة ولا يمكن العمل من دونهم<sup>[٩]</sup>.

كما أوضحت دراسة أخرى الدور الهام للقيادة على طموحات وتطلعات المعلمين<sup>[١٠]</sup>.

كما أن المؤسسات التعليمية تعد من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية باعتبارها شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية ومن الأهمية توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة ينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين فيولد أفكار إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها<sup>[١١]</sup>.

وتعتبر الإدارة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، وحيث إن لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها لذا لا بد من تعزيز وتقوية القيادة والثقة بين العاملين والإدارة تزيد العطاء الثقافي والتقدم

والتضحية من أجل الرقي بمستوى الأداء إلى أن يصل إلى روح المنافسة وبذل الإمكانيات اللازمة من أجل سمعة المؤسسة والعاملين فيها.

### وفى ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث فى الأسئلة التالية :

- ما الاسس النظرية للقيادة الجديرة بالثقة .
- ما أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإدارات التعليمية.
- ما أهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### أهداف البحث :

#### تكمّن أهداف البحث فيما يلي :

- ١- الإسهام فى تقديم إيضاحاً فكرياً فلسفياً حول القيادة الجديرة بالثقة.
- ٢- دراسة الأبعاد و العناصر للقيادة الجديرة بالثقة بالادوات التعليمية.
- ٣- التعرف على تأثير القيادة الجديرة بالثقة بالادارات التعليمية.
- ٤- إثارة اهتمام مجتمع الدراسة وعينتها والمهتمين فى حقل إدارة الموارد البشرية بمتغيرات الدراسة وإمكانية الاستفادة من نتائجها والتوصيات التي ستتوصل إليها.

### أهمية البحث :

#### يستمد هذا البحث اهميته من اعتبارات عدة تتمثل فيما يأتي :

- تعد الدراسة الحالية امتداداً للجهود المبذولة فى مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة فى المؤسسات التعليمية بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية فى هذا المجال.
- تقديم تاصيل نظرى وفلسفى ومنهجى للقيادة الجديرة بالثقة فى المؤسسات التعليمية كمدخل لتطوير الاداء القيادى واعتبارها مجال خصب يفتح آفاق عديدة تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات التعليمية.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة بقدر ما فى إفادة العاملين بالمؤسسات التعليمية بما سيتوصل إليه البحث من نتائج.

### منهج البحث :

ولكي يحقق البحث أهدافه ويجب عن تساؤلاته استخدم المنهج الوصفى، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها ولكن يتجاوز ذلك على تفسير الظاهرة وتحليلها.

## مصطلحات البحث :

ارتكز البحث على عدة مصطلحات أهمها :

### ١- القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership :

تعرف القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً على أنها : "نمط سلوكي قيادي يعتمد على قدرات إيجابية ويعمل على توجيه قيم وأهداف الأفراد وسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة في ظل حالة من الشفافية والاستقامة - الوعي الذاتي بتوازن العمليات من منظور أخلاقي.

### \_ 2:الإدارات التعليمية :

هي مؤسسات تربوية مهمتها إدارة شئون التعليم على مستوى الإدارة الوسطى وهي مسئولة أمام الإدارة العليا عن أداء وحداتها وأقسامها، وأداء المؤسسات التربوية والمدارس التابعة لها وفقاً للسياسات واللوائح التنظيمية التي تُصدرها وزارة التربية والتعليم لتحقيق أهداف التعليم في مصر.

وتعرف الإدارة التعليمية بأنها الهيئات والنظم والأفراد في هياكل معينة وما يتبعها من إجراءات توضع لتشغيل المؤسسات التعليمية وبما يتفق مع الأهداف الموضوعية بها، بقصد تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق أهداف التعميم بأقل جهد وأكبر عائد<sup>[١٢]</sup>.

وتعتبر الإدارات التعليمية حلقة اتصال بين مديري التربية والتعليم بالمحافظة والمدرسة، وتقوم هذه الإدارات بتنفيذ تعليمات المديرية التعليمية وتشرف على حسن سير العمل التعليمي بالمدارس.وهي سلطة تعليمية محليةتقوم بالإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية<sup>[١٣]</sup>.

ثانياً :مفهوم القيادة الجديرة بالثقة:

أن مصطلح القيادة الجديرة بالثقة من المصطلحات الحديثة في اللغة العربية ونجد من قام بتعريبها إلى القيادة الصديقة والقيادة الموثوق بها والقيادة الأصلية والقيادة الجديرة بالثقة والقيادة الحقيقية.

والقيادة الجديرة بالثقة : قيادة تخلق المناخ الأخلاقي الذي يشيع فيه الصدق والأمانة والنزاهة والشفافية غير المزيفة والمناخ الذي يعزز الانتماء للمؤسسة ويحقق أعلى درجات الرضا الوظيفي ويزيد من كفاءة وفاعلية وإنتاجية المؤسسة.

وحين يكون مستوى الثقة عالياً يكون الربح الذي تجنيه مثل مضاعفة الأداء، ويرفع ويحسن جميع أبعاد عملك وحياتك. إن الثقة العالية هي مثل الخميرة بالنسبة للخبز وهي التي ترفع من كل شئ حولها ففي أية مؤسسة تحسن الثقة العالية من التواصل/ والتعاون، والتنفيذ، والإبداع، والتخطيط، والانخراط والشراكة، العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة<sup>[١٤]</sup>.

وتعرف أيضا إنها "توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والسلوك الأخلاقي وهي جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة حيث أنها ضرورة لبناء الثقة بين الطرفين الإدارة والعاملين وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقادة"<sup>[١٥]</sup>.

وتشير إلى تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية<sup>[١٦]</sup>.

أي أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه القادة، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

ثالثاً : أهمية القيادة الجديرة بالثقة وفوائدها :

ومن الفوائد الكثيرة للقيادة الجديرة بالثقة داخل المؤسسات والتي من أهمها التالي<sup>[١٧]</sup> :

- تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
- تؤدي إلى وضوح الأهداف، والمهام، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.
- تعمل على تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وتقبل التجديد، والتطوير دون خوف أو معارضة.
- تؤدي إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة ريادية متميزة ومزدهرة.
- إن الثقة في القيادة هي القوة في المؤسسات التي تستطيع من خلالها المؤسسة البقاء على قيد الحياة فهي عبارة عن الزيت الذي يقلل الاحتكاك داخل المؤسسة ويربط الأجزاء معاً وهذا ما يعد حافزاً للأفراد العاملين ويسهل عمل المؤسسة<sup>[١٨]</sup>.
- إن الثقة في القيادة تبرز من خلال رغبة الأفراد العاملين في الحضور إلى العمل وتقليل الغياب وزيادة اهتماماتهم لنجاح منظماتهم، وفهم أدوار عملهم وزيادة الإبداع لدى الأفراد العاملين بالمقابل فإن ضعف الثقة في القائد يؤدي إلى زيادة دوران العمل وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، وتقليل العلاقات الاجتماعية وانخفاض الروح المعنوية، وتقليل الإبداع والابتكار داخل المؤسسة<sup>[١٩]</sup>.
- تعمل على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق وعلى الجانب الآخر يستمع العاملون إلى إرشادات القادة الذين يتقنون فيهم ويقبلونها<sup>(٢٠)</sup>.
- كلما تزايدت ثقة العاملين في قادتهم أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخل المؤسسة وخارجها<sup>[٢١]</sup>.

- أن الوثوق في أفراد وممارسات المؤسسة سوف يحقق النتائج المرغوبة، والثقة مفيدة إلى حد كبير من المساعدة على قبول بعض الممارسات مثل إعطاء السلطة لمزيد من الأشخاص في المؤسسة والسماح بظهور متحدثين جدد، وتحويل المجموعات باتخاذ القرارات الكبيرة بدلاً من اتخاذها على نحو فردي أو ثنائي وبدون ثقة لا يمكن أن يحدث تمكين للآخرين.
- الثقة تشكل الجانب غير الرسمي في المؤسسة التعليمية وعنصرًا مهمًا في فعالية وبناء رأس المال المهني وتقوم على الخبرة وهي مفهوم أساسي لفهم البشر والنظم الاجتماعية ولا يمكن تحقيق التعاون أو العمل الجماعي إلا من خلال بعض القيم المشتركة أهمها الثقة ويظهر تأثيرها إيجابياً على حل المشكلات واتخاذ القرار الذي يتطلب مساهمة جميع العاملين، وتسهل تبادل المعلومات الصحيحة وتعزز الرضا الوظيفي والالتزام العالي<sup>[٢٢]</sup>.

#### رابعاً : متطلبات القيادة الجديرة بالثقة

- أن هناك عدد من المتطلبات التي يجب توافرها في قادة الإدارة التعليمية منها ما يلي<sup>[٢٣]</sup> :
- النزاهة والاستقامة Integrity : وهي مدى تصرفات وأفعال المدير التي تعكس قيماً مقبولة لدى الموظف فالموظف يعتبر مديره نزيهاً إذا أدرك أنه جدير بالثقة ولديه إحساساً عالياً بالعدالة نسبة للأفعال وتتطابق أفعاله مع كلماته، والنزاهة تعتبر من الأمور الهامة التي يمكن للمدير من خلالها الحصول على ثقة موظفيه.
  - أن يكون مطلعاً على الأمور التي تقلق الآخرين في مكان العمل وأن يكون على تواصل تام وكلي مع العاملين ما يمكنه من معرفة مخاوفهم.
  - خلق التعاون بين الجميع.
  - حل النزاعات مع وبين الآخرين.
  - تقديم تقييمات صريحة وصادقة بطريقة تهدف إلى المساعدة.
  - القدرة على إطلاق الأحكام الجيدة على الأمر وهذه القدرة يتم استخدامها عند استخدامها عند اتخاذ القرارات.
  - أن يثق القادة بأفكارهم وآرائهم.
  - القدرة على توقع المشاكل والتجاوب معها بشكل سريع.
  - يشكل مثلاً أعلى يحتذى به.
  - ينفذ ما يقوله.
  - يلتزم بما وعد به وينفذ ما تم الاتفاق عليه.
  - مستعد للقيام بما يجب عليه القيام به.

تعد القيادة في المؤسسات التربوية من أهم العناصر في منظومة العمل التربوي والتعليمي، بل يتوقف نجاح هذه المؤسسات على قدرة وكفاءة القيادة التربوية وفعاليتها في تحفيز العاملين واكتشاف الطاقات الكامنة لديهم، وتمكينهم، وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسوده التعاون، والثقة<sup>[٢٤]</sup>.

وتكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة في المؤسسات التعليمية الحديثة في تعظيم القدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي التعليمي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقية.

وتتصف إدارة المؤسسة التي تستطيع البقاء في ظل المنافسة القوية بأنها<sup>[٢٥]</sup>:

- أ- مؤسسة تهتم بفكر التحسين المستمر، وتشجع وتدعم الذكاء العقلي والوجداني للعاملين.
- ب- تحسن استخدام رأس مالها البشري.
- ج- تهتم بالتأهيل والتدريب وتعدده أساس التقدم الوظيفي.
- د- تهيئ بيئة عمل تشجع وتغذي الابتكار والإبداع.
- هـ- تدار بواسطة مديرين وقادة لديهم القدرة على انتهاز الفرص المتاحة لمواجهة التحديات الجديدة.

#### خامساً: مبادئ القيادة الجديرة بالثقة :

العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه ويقصد بالعلاقات الإنسانية أنها اهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني والعناية به وإشباع حاجاته عن طريق المعاملة الحسنة، وتمثلت مبادئ القيادة الجديرة بالثقة في الآتي :

#### ١- الارتقاء :

بينما يشعر أي فرد بأن رئيسته في العمل حريص على مستواه المهني ينعكس ذلك بالإيجاب على علاقتهما ببعضهما، لذا كلما سعى القائد "المدير" للارتقاء، وكلما أبدى استعداداً لتنمية مهاراتهم المختلفة، كلما ساهم ذلك في دعم العلاقات الإنسانية لذلك يجب على القيادة السعي لتحقيق ذلك من خلال مجموعة من الممارسات منها ما يلي<sup>(٢٦)</sup> :

أ- السعي لإشراك الأعضاء للارتقاء بقدراتهم العقلية والبحثية والتدريسية.

ب- إرشاد الأعضاء إلى المصادر المختلفة للتزود منها للارتقاء المهني.

#### ب - التدريب والتعليم :

يجب على القيادة أن توفر للعاملين فرص للنمو والنضج من خلال إلحاقهم بفرص التدريب المناسبة وبشكل مستمر ولكل العاملين من أجل إحداث تغييرات في الفرد والجماعة فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق إنتاجية عالية للمؤسسة من جهة، والإحساس بالأمن والاستقرار من جهة أخرى.



ففي ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات بات حرياً على الجميع ضرورة مواكبة تلك التطورات سعياً إلى البناء المعرفي بعلم العصر وأن تواكب متطلبات المستقبل بما يحتويه من تطورات تكنولوجية هائلة.

### ج-التألف والاندماج :

فالقائد الجدير بالثقة هو قائد ديمقراطي يعمل على تهيئة قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم.

ويعتبر اندماج العاملين من السياسات التي تنتهجها المؤسسات لحث الأفراد على بذل قصارى جهودهم وتوظيف كل طاقاتهم، من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وإقحامهم في كل عمليات التطوير، وجعلهم يشعرون بالملكية إتجاه مؤسساتهم، غير أن شعور الفرد باندماجه يتطلب أساليب تنظيمية فعالة، وبيئة عمل حيوية، قائمة على التعاون والانسجام وإنسيابية المعلومات<sup>(٢٧)</sup>.

الاندماج مفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة العاطفية والمعرفية للموظف في العمل لذلك يتمتع الموظفون المندمجون في عملهم بالحيوية والاستمتاع بأداء عملهم والارتباط بشكل فعال مع عملهم.

### د-الروح المعنوية :

إن تفهم المديرين وتقبلهم للنظرية الحديثة للعمل والتنظيم فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين.. فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثيرهم في التحفيز كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين<sup>(٢٨)</sup>.

ويسعى القائد الناجح لرفع الروح المعنوية لدى مؤسسيه بمختلف الوسائل وكافة السبل من خلال تحقيق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي والحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعتزازه بنفسه، العدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء والاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد واحترام المرؤوس وأشعاره بقيمته وبِعظم مسؤوليته وأهميتها والاهتمام بقياس الروح المعنوية لدى المرؤوسين<sup>(٢٩)</sup>.

ويمكن للإدارة التعليمية تقدير دور العاملين بطريقة ملموسة من خلال ما يلي<sup>(٣٠)</sup> :

- تقدير خصائص العاملين من خلال التقييم والتطوير الوظيفي.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية (التدريب والتعلم التنظيمي).
- توفير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل (الظروف المادية والنفسية).

- الشعور بالمتعة في العمل : يعتبر الشعور بالمتعة من أهم متطلبات بناء مكان مميز للعمل وذلك يرجع إلى قوة تأثيرها على الصحة النفسية للموظف، حيث أن المنظمات التي تهتم بشعور الموظف/ العامل بالمتعة أثناء العمل يؤدي هذا إلى تنمية مهاراتهم في الإبداع والاستكشاف وروح المبادرة.
- يمثل الشعور بالمتعة بعداً مهماً لكل من الصحة النفسية الفردية والتنظيمية ومن ثم فهو يدعم من قدرة الأفراد على التخيل والابتكار وتشجعهم عليه المنظمات" (٣١).
- الممارسات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في تنمية المواهب والدور الذي تؤديه في تنمية شعورهم بمتعة التجربة والتعلم والاكتشاف، وتحية الشعور بالملل أو الروتين الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال : توفير بيئة تنظيمية مواتية للتعلم المهني، وتهيئة مقومات الإبداع والابتكار (٣٢).

وإن القيادة الجيدة وما تستخدمه من برامج هدفها زيادة جودة الحياة الوظيفية للعاملين تساهم في تحقيق سعادة العاملين وارتفاع مستويات شعورهم بالطموح والأمل والقدرة على تحقيق الذات من خلال العمل بهذه المنظمة، كما أن هذه القيادة تحقق قدر مرتفع من الاستقلالية للعاملين مثل التمكين والمشاركة في صنع القرارات، الأمر الذي يزيد من قدرة العاملين على الحصول على المعلومات بما يسهم في زيادة درجة الثقة والطموح لديهم إضافة إلى امتلاك العاملين لأدوات القوة خاصة فيما يرتبط بالتأثير في صنع القرارات (٣٣).

#### ر- الحوافز :

ويمكن أن تأخذ الحوافز المعنوية أشكالاً عدة معتمدة بذلك على إشباع حاجات الفرد وتحقيق طموحاته وتوقعاته، وتبدأ بمنحه شهادات الشكر والتقدير، وتقديم الدعم والتشجيع له ومنحه صلاحيات أفضل، وسلطة في مجال عمله "وتؤدي الحوافز دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين وهي إما تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له.

تكمن جدوى وفعالية جهود الإدارة في المؤسسات التعليمية الحديثة في تعظيم القدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي التعليمي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلقة.

#### سادساً : أبعاد القيادة الجديرة بالثقة :

تنوعت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي أبرزتها البحوث والدراسات العلمية السابقة حيث توصلت إحدى الدراسات إلى أن ال قيادة الجديرة بالثقة "تتكون من ستة أبعاد هي : الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الحكم المتوازن، الشفافية، العلاقات، القيم الأخلاقية" (٣٤).

والثقة في الرئيس المباشر يعبر عنها : "الكفاءة والجدارة - الأخلاق - الانفتاح على المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، دعم المرؤوسين، العدالة في التعامل، الالتزام بالوعود" (٣٥).

وجاءت أبعاد دراسة ثانية بثلاث أبعاد هي (الشفافية والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي) (٣٦).

وكانت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في دراسة ثالثة خمسة أبعاد هي : الوعي بالذات وتوازن العمليات، المنظور الأخلاقي، الشفافية في العلاقات، والوفاء، الدعم والتمكين (٣٧).

واعتمدت دراسة رابعة على هذه الأبعاد : الوعي الذاتي، توازن العمليات، المنظور الأخلاقي الداخلي، الشفافية في العلاقات (٣٨).

وفي دراسة خامسة كانت الأبعاد هي : الوعي الذاتي ، الحكم المتوازن، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الجديرة بالثقة (٣٩).

وكانت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في دراسة سابعة هي : الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، السلوك الجدير بالثقة (٤٠).

وبناء على ما سبق من تناول كثير من الدراسات لأبعاد للقيادة الجديرة بالثقة وبناء على اشتراك آراء الباحثين في هذه الأبعاد، فسوف تقوم الباحثة بتناول أهم هذه الأبعاد متمثلة في : (الكفاءة - السلوك الأخلاقي - التواصل الفعال - الشفافية - تمكين العاملين).

#### ١- الكفاءة المهنية :

مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي تسمح بطرف أن يؤثر بها في ميدان معين والجدارة التي يتمتع بها طرف ما، وهي التي تمنح له المصداقية العالية، فالكفاءة هي المهارات التي ترشح طرفاً أن يصبح أهلاً للثقة مثل المصداقية والخبرة المدركة والجدارة والأداء الوظيفي (٤١).

وتعرف أيضاً الكفاءة بأنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المؤسسة أو المجتمع فهي المعارف النظرية، والمعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين (٤٢).

و هي ايضا المهارات التي ترشح طرفاً أن يصبح أهلاً للثقة مثل المصداقية والخبرة المدركة والجدارة، والأداء الوظيفي.

وتعني إن العامل يدرك أن رئيسه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين. كما نعني أيضاً أن القائد يمتلك القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشاكل العمل.

والكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد ولا قدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذا المفهوم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديداً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط<sup>(٤٣)</sup>.

والكفاءة أيضاً "هي مفهوم يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل"<sup>(٤٤)</sup>.

وبالتالي فهي قدرة عامة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام وأعمال مطلوبة ويتم إنجازها بإتقان لتحقيق الأهداف المنشودة و هي أيضا : "مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهنية والقدرات والمهارات النفسية الحسية والحركية والمعرفية التي تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط بشكل كفاء وفعال"<sup>(٤٥)</sup>.

## ٢- السلوك الأخلاقي Ethical Behavior :

وتظهر الأخلاق على صورة أفعال وأقوال تصدر عن الإنسان فتعكس حكمه الأخلاقي على الأمور وتتعدد مصادر الأخلاق، فالدين والتقاليد والأعراف والثقافة والجماعات المرجعية ووسائل الإعلام والخبرات العلمية والعملية تعد مصادر تسهم في تشكيل الأخلاق لدى الفرد والأخلاق : هي ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقدره في المجتمع وعكسه لا أخلاق<sup>(٤٦)</sup>.

أما مفهوم السلوك الأخلاقي : هو عملية تأثير يمارسها القادة الإداريين لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل (المصداقية والأمانة، والعدالة، والإيثار والتسامح) بالإضافة إلى تشجيع السلوكيات الأخلاقية عن طريق ما يلي :

- مناقشة القضايا الأخلاقية.
- توضيح التوقعات الأخلاقية.
- اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- دعم المعايير الأخلاقية.

وإن القصد مما سبق ذكره هو تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل وتشجيعها بين المرؤوسين<sup>(٤٧)</sup>.

ويعد السلوك الأخلاقي للقيادة في مجال التعليم عامل هاماً نظراً لطبيعة عملية التأثير، فقيادة التعليم لديهم مسؤولية أخلاقية خاصة "حيث أن البعد الأخلاقي للقائمين على النظام التربوي والعاملين فيه بأهمية خاصة، وذلك لأنه نظام إنساني في معظم مكوناته إذ يواجه العاملون في هذا النظام مواقف يومية متكررة تختبر من

خلالها خصالهم الأخلاقية أهمية فضلاً عن أن حكم المجتمع على النظام التربوي يكون من خلال حكمه على أنماط سلوك أفرادهِ وبشكل خاص القائمين عليه.

### ٣-الاتصال الفعال :

أننا نعيش في عالم يسوده الاختلاف والقائد البارِع الجدير بالثقة يتقبل ثراء هذا الاختلاف ويعامل الجميع معاملة محترمة وكريمة في كل الأوقات، فبالنسبة لأفضل الرؤساء، يكون التواصل في نطاق العمل خالياً من الكبرياء والتفرقة : حيث أصبح التواصل أيسر في يومنا هذا أكثر ما سبق مع وجود الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت ومع القدرة على التواصل في أي وقت وبأقل جهد أن تكون بيئة العمل إيجابية وتحفيزية.

و "الاتصال" في اللغة العربية مأخوذ من الوصل هو الشئ بالشئ جمعه به وربطه أنهاه إليه، وأبلغه إياه وصله إلى هدفه<sup>(٤٨)</sup>.

وفي اللغة الإنجليزية Communication مشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة وأثبتت والأبحاث أن نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح بين ٧٥% إلى ٩٠% من وقت العمل الجماعي لهذا تتبع أهميته داخل منظمات الأعمال وخارجها<sup>(٤٩)</sup>.

الاتصال: هو تلك العملية الهادفة لنقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل حيث التفاعل، كالتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والتقويم، والاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها<sup>(٥٠)</sup>.

والتواصل التربوي هو العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والأفكار والقيم والمهارات والخبرات والتوجيهات بين طرفين أو أكثر عبر رسائل لفظية وغير لفظية، ينتج عنها علاقة تفاعل وتفاهم بحيث يتم التأثير علأنماط السلوك بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية، حيث أن المدير الفعال يحترم من يعمل معه ويؤمن بالاختلافات، وبالتالي فهو لا يتصل بالآخرين من أعلى دون أن يسمح لهم بتبادل الرأي، فهو يهتم بطريقة تصور الآخرين للأمور ويفتح معهم حواراً للإقناع وليس حواراً تسلطياً لتحقيق إقناع ظاهري<sup>(٥١)</sup>.

### ٤-تمكين العاملين :

تعرف كلمة تمكين في بعض قواميس اللغة العربية بأنها القدرة أو السلطة فيقال "مكن" له في الشئ أي جعل له سلطاناً و"أمكنه" من الشئ أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وتعطي معاني عديدة تفويض، تخويل، توكيل ومنح السلطة<sup>(٥٢)</sup>.

وقاموس الأعمال يعرف التمكين الوظيفي بأنه ممارسة إدارية لتبادل المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرة واتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحسين الخدمة والأداء. كما يعتمد

التمكين على فكرة أن إعطاء الموظفين مهارات وموارد ولطة وفرصة وتحفيز، بالإضافة إلى تحميلهم المسؤولية والمسائلة عن نتائج أعمالهم<sup>(٥٣)</sup>.

ويعد تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة الذي يعني إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية، وقد تعددت تعريفات تمكين العاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات وأخر سيكولوجي<sup>(٥٤)</sup>.

ويعد أسلوباً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تسمح لإدارة المؤسسة التعليمية بإعطاء العاملين معها المقدرة على أداء العمل والتعامل مع المشكلات والمواقف المختلفة بطريقتهم الخاصة دون تدخل الإدارة في مناخ يسوده الثقة وحرية التصرف، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المناسبة<sup>(٥٦)</sup>.

وتتحقق الثقة بين العاملين والمديرين من خلال الاهتمام بهم، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم. وهذا الاهتمام والصدق والصرحة يؤدي إلى التمكين وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الواقع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وهذه الثقة تزيد من روح الرضا الوظيفي للقيادات التربوية، وتعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام، والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

والتمكين يعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد المتفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية.

## ٦- الشفافية Transparency :

أي أن الشفافية تعني الوضوح والصرحة والنزاهة وعدم الغش أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية : السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة من دون إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع.

Transparency الوضوح، أو الشئ الجلي، بمعنى كل ما يمكن استيعابه وفهمه بسهولة أو ما يتيسر استيضاحه واكتشافه ببسر .

فالشفافية تتطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية أو ميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة.

إن مستوى شفافية المدير ومستوى قدرته النفسية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعالية.

وتتضمن الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي على كافة المستويات وتعمل على توفير المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

وإن الإتصاف بالوضوح والثبات يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم.

ومن هذا المنطلق أصبح توافر الشفافية مطلباً أساسياً للعمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التعليمية، حيث أن هناك علاقة ووطيدة بين الشفافية الإدارية والثقة وتحقيق الشفافية بكل جوانبها يساعد الجميع على العمل بجد واجتهاد ويخلق جو من المحبة والألفة التي تساعد على تكاتف الجهود والطاقات في الإبداع والتطور والتميز مما يساعد الجميع على العمل والاستمرار والتفاني وشعور الجميع بالمساواة والنزاهة والعدالة يشعر الجميع بالثقة.

وتتسم الشفافية الإدارية بأنها من المواضيع الإدارية الحديثة الواجب على الإدارات الواعية الناجحة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ويعرف مفهوم الشفافية بأنه الوضوح حيث تكون المعلومة متاحة للجميع أي أنها الوضوح والصراحة في إظهار المعلومات المتعلقة بالقرارات بحيث تكون متاحة لجميع المستفيدين للإطلاع عليها<sup>(٥٧)</sup>.

والشفافية هي النظام والإجراءات العلمية لتوفير مستلزمات الإفصاح من النشاطات والإجراءات والأهداف والنتائج للمؤسسة والشفافية تعني وضوح سياسات الإدارة وتساعد على تحسين القابلية للتنبؤ بواقع الحال المالي مستقبلاً، مما يؤدي إلى كفاءة القرارات المستقبلية خاصة إذا تمكنت الإدارة من تبرير وجهات نظرها وافترضاها المستقبلية<sup>(٥٨)</sup>.

وهي المكاشفة وإتاحة المعلومات ووقاعد العمل بوضوح تام وذلك بتفصيلها وتبسيطها بحيث لا يكون هناك مجال للتفسير أو التأويل من قبل العاملين والمديرين مع مشاركتهم بصنع واتخاذ القرار<sup>(٥٩)</sup>.

سابعاً: نتائج البحث :

- يهتم القائد الجدير بالثقة بإيجاد بيئه عمل صحيه و صالحه للانجاز .
- يؤمن القائد الجدير بالثقة تبادل المعلومات بين وحدات المؤسسة.
- يضع القائد الجدير بالثقة استراتيجية للتعامل مع المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- يحرص القائد الجدير بالثقة على تلبية حاجات العاملين.
- تحتاج الاداره التعليميه فى مصر إلى نموذج محدد و واضح للقائد الجدير بالثقة حتى تحقق اهدافها.

- تعاني الإدارة التعليمية فى مصر من بعض المعوقات تحول بينها وبين المحافظة على نمط القائد الجدير بالثقة.
- يؤكد القائد الجدير بالثقة على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المؤسسة.



## المراجع

- 1) Nafei, W Meta – analysis of the impact of psychological capital on quality of work life and organizational citizen ship behavior : A study on Sadat city university international journal of Business Administration, 2015, 6 (2), 43.
- ٢) حسناء حسن عبد المجيد : القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، س ٢٨، ع ١٣٢، يوليو، ٢٠١١، ص ٥٩.
- 3) Rego, A vitoria. A., Magalhaes. A., Ribiro. N. & Cunha M. P : Are authentic leaders associated with more virtuous committed and potent teams? The leadership avarterl 2013 24(1) 65.
- 4) Zubair, A, Kamal, A. : Perceived Authentic Leadership, Psychoogical Capitals and Creative works Behavior in Bank Employees Pakistani Journal of Psychological Research, 32 (1), 2017, P.42.
- ٥) أحمد بن عودة الحويطي : الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، العدد الحادي والخمسون، يناير ٢٠١٨، ص ٥٣٤.
- 6) Jaing Z. Gollan P. J. & Brooks G. Relation ship between organizational Justice organizational Trust and organizational commitment a cross cultural, study of china South korea and Australia the in ternational journal of human resource management 2017, 28 (7) P.6.
- ٧) محمد جاد حسين : واقع معرفة إدارة المواهب المؤسسية بالإدارات التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ١١، ع ٤١، فبراير، ٢٠١١، ص ١٨٣-١٠٤.
- ٨) طارق رضوان محمد : الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي : دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، ع (٣٩)، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٥-٢٥٤.
- 9) Kamile Demir : The Effect of Organizational Trust on the culture of Theater leadership in primary schools. Educational sciences : theory & Practice, 2015, 621-634.
- 10) Michael Teck Huant lim : Teachers leadership aspirations : career decision. Making among Singaporean Teachers thesis submitted for the degree of Doctor of Educaiton at the University of Leicester, 2010.
- ١١) محمد جودت فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، ج ٢٢، ع ٢٤، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤، ص ١٦٧.
- ١٢) زينب النجار، حسن شحاته: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
- ١٣) ستيفن إم - آر - كوفي : سرعة الثقة، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، ٢٠١٤، ص ٧.
- ١٤) حمد محمد عوجة : القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٥٢.
- ١٥) وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية
- ١) ستيفن إم - آر - كوفي : سرعة الثقة، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، ٢٠١٤، ص ٧.

- (١٦) حمد محمد عوجة : القيادة الجديرة بالثقة – مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٥٢.
- (١٧) عادل سالم معاينة، رامي جمال أنداروس : درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الرديئة للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٠، العدد ٤ ديسمبر ٢٠٠٩، ص ٩١.
- 18) Damen T. W Service – Controlled Agile Logistics Journal of Information Management, 2001, Vol;14 No;(3) : P 185.
- 19) Boe T. A : Gaining and / or maintaining Employee Trust within service organization" Dissertation submitted to the university of Wisconsin – stout of the Requirements for the Degree of Master of science Degree in training and Development, 2002, P.16.
- 20) KOUZES JAMES, BARRY POSNER : THE LEADER SHIP CHALLENGE (25<sup>th</sup> Ed) San Francisco, Ca : Jossey – Bass 2010–P219.
- 21) Freund Ron : Deterring the Effects of Employee Trust on organizational Commitment" Doctoral, Dissertation Submitted to The Pepperdine University California U. S. A, 2014, P.35.
- (٢٢) محمد أحمد عبد العظيم : آليات تنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدرسة الابتدائية : دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢١٩ ص ٣٣٠.
- 23) Colquitt Jason, Brenta. Scott and Lepine A. : Trust, Trustworthiness and Trust Propensity : A Meta – Analytic Test of Their unique Relationships with Risk taking and performance university of florida, Journal of applied psychology, 2007, vol 92, No4, P.913.
- (٢٤) أحمد بن محمد خلف الزايدي : سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ٥، كلية التربية، جامعة اسيوط، أكتوبر، ٢٠١٥ ص ١٧١.
- (٢٥) صالح التويجري : ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٣، ص ١٢.
- (٢٦) محمد خميس حرب : ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية : دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، مجلة كلية التربية، مج (٢٢)، ع (١)، جامعته الاسكندرية، ٢٠١٢، ص ٣٣٠.
- (٢٧) زكية جحيف : أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة Electronic Geant، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع 18، جامعته لونيبي على البليد، مخبز التنمية الاقتصادية والبشرية، جول ٢٠١٨، ص ٨٥.
- (٢٨) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٠٩.
- (٢٩) محمد شفيق : السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، وزارة التعليم العالي، معهد إعداد القادة، رزو اليوسف الجديدة، بدون سنة، ص ١٩.
- 30) Virginie Gallego, Lynda Saovdi Valoriser Le Potentiel Humain dans Une Perspective d'ancrage Territorial, Universite Montpellier France, 2009, P.4.
- (٣١) علي ناجح علي منصور : دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) : دراسة تطبيقية على منظمات التسويق الإلكتروني في محافظة القاهرة الكبرى، المجلة العلمية مجلة بنها للعلوم الإنسانية , العدد (١) الجزء (٣) السنة (2022)

- للبحوث والدراسات التجارية، مج (٣٢)، ع (١)، كلية التجارة وإداره الاعمال جامعة حلوان، ٢٠١٨، ص ص ١٩٧-٢٧٦، ص ٢١٨.
- (٣٢) أحمد محمد عبد السلام : تحسين ممارسات القيادة الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب : رؤية مقترحة، مجلة التربية، ع (١٨٤)، ج (٣)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٩، ص ص ١٠٢٤-١٠٨٥.
- 33) Al QUTOP, Mohi & Harrim, Hussein "Quality of Work Life Human Well-being : Integrated conceptual Framework" International Journal of Business and Management 2011, Vol. 6, No8, 193-205, P. 195.
- 34) Freund Ron : "eterring the Effects of Employ gee trust on organizational Commitment" Doctoral, Dissertation Submitted to the Pepperdine University California U.S.A, 2014, P.35.
- (٣٥) محمد جلال صديق سليمان : تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (٣٤)، ع (٣)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص ٣٨٢.
- 36) Rego, A vitoria. A., Magalhaes. A., Ribiro. N. & Cunha M. P : "Are authentic leaders associated with more virtuous committed and potent teams? the Leadership avaretel 2013, 24 (1) 65.
- 37) Jaing Z. Gollan P. J. A Brooks G. "Relationship between oranzizational justice organizational trust and organizational commitement a cross cultural, study o chia southkorea and Australlia their ternational journal o human resource manaemtn, 2017, 28 (7) P.6..
- (٣٨) حميده محمد البدوي النجار : تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ٧٥-١١٢، ص ٨٠.
- (٣٩) جاد الرب عبد السميع حسانين : علاقة القيادة الجديرة بالثقة بتمكين العاملين بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة شمال الدلتا، مجلة كلية التجارة، مج (٤٠)، ع (١)، جامعة المنصور ٢٠١٦، ص ٥٧٦.
- (٤٠) غانم حاشوش الخالدي : القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (١١)، ع (٢)، كلية التجارة بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٢٠، ص ١٠٠.
- (٤١) مها محمد عبد السلام الغانم : تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية، مج ٧١، ع ٣، جامعه طنطا، يوليو ٢٠١٨، ٦٩٥-٧١٥، ص ٧٠٧.
- 42) Held Daniel & Jean Marc Riss "Le Development Des Competences Au Service De L Organisation Apparente. Revue Employers Swine N.13, 199p.5
- (٤٣) أحمد مصنوعة : تنمية الكفاءات البشرية، مدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى
- (٤٤) السابع، الصناعة التأمينية لواقع العلمي وآفاق التطوير، تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، العلم التجارية وعلوم التيسير، ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢، ص ٦.
- (٤٥) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٣١.

- (٤٦) يعقوب المسوس : تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافية التنظيمية وعلاقته الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، ٢٠١٦، ص ١٨.
- (٤٧) المعجم الوجيز : مجمع اللغة العربية، ص ٢٠٩.
- (٤٨) محمد سليمان محمد كريم : نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ٥٥٠.
- (٤٩) جبران مسعود : معجم الرائد : دار العلم للملايين، ط٧، ١٩٩٢، ص ٦٦٥.
- (٥٠) محمود عبد الفتاح رضوان : الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٤.
- (٥١) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١٧٠.
- (٥٢) محمد الصيرفي : القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ٢٥٠.
- (٥٣) إبراهيم أنيس، أحمد عبد الحليم : المعجم الوسيط، ط٢، مكتبة لبنان، بيروت، ٢٠٠١، ص ٣٠٢.
- 54) Business Dictionary "Empowerment Definitions", <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment>
- 55) Sergio Fernandez & Time Moldogaziev Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector Indiana University Schools of Public and Environmental Affairs, 2004, P.7.
- (٥٦) هالة أمين مغاوري : التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز : دراسة مستقبلية، كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٧١، ج (٢)، ٢٠١٦، ص ١٤٥.
- (٥٧) نداء أكرم أحمد، أحمد فتحي أبو كريم : الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، المجلة السعودية للعلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، ع ٦٤، شوال ١٤٤٠ الموافق يونيو ٢٠١٩، ص ٨٤.
- (٥٨) لينا هاشم الواكد : إدارة الأزمات والشفافية الإدارية، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي، مج (٥)، ع (خاص)، ٢٠١٩، ص ص ٧٤٩-٧٦٨، ص ٧٦١.
- (٥٩) آية جمال ربيع بيومي : متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢، ج ٤، كلية التربية، جامعه الفيوم، ٢٠١٩، ص ص ١٤١-١٧٧، ص ١٤٤.