



كلية التربية

مجلة العلوم التربوية



جامعة الغردقة

ممارسات القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام دراسة ميدانية بمحافظة الأقصر

إعداد

الباحثة / رحاب عبد الفتاح فتحي أحمد

إشراف

الدكتور

رجب أحمد عطا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية كلية التربية
جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

أ.د اشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية كلية التربية
جامعة الغردقة

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/١/١٨

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٤/١٢/٢٨

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من ٣٥ عبارة، موزعة على أربعة أبعاد فرعية: القيم والمبادئ الأخلاقية - تحمل المسؤولية الاجتماعية - العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين - التركيز على النمو المستدام، وطبقت أداة الدراسة على عينة قدرها (٩٨٠) معلماً، من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر، بمناطق الأقصر وارمنت التعليمية.

وكشفت نتائج الدراسة الميدانية، على تحقق القيادة المسؤولة وأبعادها الأربعة لدى مديري مدارس التعليم العام بدرجة عالية، وكانت ترتيبها كما يلي: العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين ثم التركيز على النمو المستدام ثم تحمل المسؤولية الاجتماعية وأخيراً القيم والمبادئ الأخلاقية، وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بإدخال مفهوم القيادة المسؤولة في برامج التدريب لقادة إدارة التعليم العام.

الكلمات الدالة: القيادة المسؤولة - مدارس التعليم العام - محافظة الأقصر.

Abstract

The study aimed to reveal the reality of practicing responsible leadership among General education school principals (primary - preparatory - secondary) from the teachers' point of view. To achieve the study objectives, the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a study tool. It consisted of 35 statements distributed over four sub-dimensions: values and ethical principles - bearing social responsibility - relationship with multiple stakeholders - focusing on sustainable growth. The study tool was applied to a sample of (980) teachers, male and female teachers in General education schools in Luxor Governorate, in the Luxor and Armant educational areas.

The results of the field study revealed that responsible leadership and its four dimensions were achieved among General education school principals to a high degree, and were arranged as follows: relationship with multiple stakeholders, then focusing on sustainable growth, then bearing social responsibility, and finally values and ethical principles. In light of these results, the study recommends introducing the concept of responsible leadership into training programs for public education administration leaders.

Keywords: Responsible leadership- General education schools- Luxor Governorate.

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم، من ثورة علمية وتقدم تكنولوجي وانفتاح ثقافي وتطور اقتصادي، بجانب العديد من المتغيرات العالمية والمحلية، وسعى الكثير من الدول لتحقيق الميزة التنافسية في كافة المجالات، فإن كل ذلك، ذو تأثير واضح على المؤسسات التعليمية، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ودورها الفعال في تحقيق التنمية بمختلف مجالاتها، والتي هي الهدف الرئيسي لأغلب دول العالم، بجانب العديد من التحديات والمعوقات، والتي تؤكد على ضرورة أن تعيد هذه الدول النظر في أنظمتها التعليمية، والعمل على تحسينها وتطويرها، في وجود قيادة قادرة على تحمل المسؤولية، لتحقيق أهدافها وغاياتها.

ومن أهم وأسرع الطرق، لتحقيق تنمية مستدامة على المدى الطويل، هو تنمية العملية التعليمية، وإشراك مؤسساتها في تحقيق أعلى معدلات النمو، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مناخ تربوي صحي، قادر على نشر السلوكيات الإيجابية، لتحقيق التوازن في جميع المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، دون المساس بحقوق الأجيال القادمة (الجهني والسيسي، ٢٠٢٠، ص ١٠٨)، حيث تعد الاستدامة من القضايا المعاصرة المهمة، والتي أصبحت تسعى إليها الكثير من المؤسسات في أنشطتها المتنوعة، ليس فقط لتحقيق الأرباح، بل أيضاً، لإحداث التغيرات الجوهرية في أدائها، لتحقيق التنمية البيئية والاجتماعية، وتوفير إدارة حكيمة للموارد والإمكانيات المتاحة (دسوقي، ٢٠٢١، ص ٢٠٥).

وتحتاج كل منظمة أياً كان نشاطها، إلى تنظيم وتنسيق نشاطاتها وجهودها، للوصول إلى أهدافها التي تعمل من أجلها، وتنظيم الإمكانيات البشرية والمادية، وهذا يدعو إلى ممارسات إدارية فعالة، وقيادة قادرة على التأثير في الأتباع، وتحفيز الدوافع لديه لإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم، ومع تطور الفكر الإداري على مدار العصور، ثبت أن الهدف من الإدارة هو أن تحقق المؤسسات أهدافها بكفاءة وفاعلية،

وللإدارة المدرسية دور كبير ومهم، في إنجاح أعمال الإدارة التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية، وقد عظم دورها نتيجة لتطورات الأهداف المدرسية في المجتمعات المعاصرة، فهي مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية لتحقيق أهدافها، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وتنفيذ اللوائح والقوانين لتنظيم العملية التعليمية في المدرسة (الأصفر، ٢٠٢١، ص٣١١).

والقيادة المسؤولة، من أنماط القيادة التي تركز على الجانب الأخلاقي، مع الجمع بين الكفاءة في الأداء، وتحمل المسؤولية، والسعي للوصول إلى الاستدامة، والاهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين، وبناء علاقات مدعومة بالثقة بين القادة والمروسين للوصول الى الأهداف المنشودة (Voegtlin et al., 2020, p.413)، ويجب الأخذ في الاعتبار أن القيادة التربوية بوجه عام، تحتاج إلى تبنى مداخل قيادية ذات ممارسات مسؤولة، وأكثر بقاء على الأمد الطويل، فمن العوامل الأساسية التي تقوم عليها القيادة المسؤولة، هي إقامة علاقات مستدامة بعيدة المدى، ذات منفعة مشتركة مع أصحاب المصلحة أو التوسط في إقامتها، بهدف إيجاد نية حسنة وثقة مع أصحاب المصلحة على تنوعهم (Maak , 2007, p.330).

كما وصفها Pless & Maak (2011, p.5) أنها تعمل على بناء علاقات أخلاقية مسؤولة بين القائد وأصحاب المصلحة، مع شعور المشترك بالمسؤولية، سعياً للوصول إلى أعلى مستوي من الإنتاجية، مع وجود دوافع قوية وشعور بالمسؤولية الاجتماعية، لخلق علاقة إيجابية مستدامة مع أصحاب المصلحة والتابعين، للدفع بالمنظمة نحو النجاح، من خلال شخص يمارس تأثيره على الآخرين، لتوجيه وتنظيم الإمكانيات المتاحة، لتحقيق الأهداف التي تقوم المنظمة من أجلها، وخاصة الإدارة العليا، ودورهم في التأثير على الأتباع، وتحمل المسؤولية خاصة عندما يمارسون السلطة، ويتخذون إجراءات وقرارات تنظيمية وتنفيذية (Maak et al., 2016, p.467).

القائد المسؤول يسعى دوماً إلى تقديم أفضل النتائج، مع الالتزام بالأخلاق التي يرتضيها لنفسه ولمؤسسته التي يعمل بها، وشعوره الدائم بالمسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ قرارات مسؤولة، ولديه مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين ومراعاة مصلحة المستفيدين الداخليين والخارجيين، ومصلحة المؤسسة والمجتمع العام، وهو ما يتطلب أن يمتلك القادة مهارات الفهم الضمني لمدى تأثير أعمالهم وقراراتهم على البيئة والمجتمع المحيط، ودرجة عالية من الذكاء والفطنة لتقديم أعمال ذات قيمة للمستفيدين من خلال الأداء التنظيمي المسؤول والمستدام (قسايمة وعطاري، ٢٠٢٢، ص ٢١).

كما تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها، وعلى رأسهم المؤسسات التعليمية إلى اختيار المديرين الذين يوصفون بأنهم الأكثر مسؤولية، والاعتماد عليهم في تحقيق الأداء المرغوب، ولديهم المهارات الإدارية، والسلطة اللازمة وحرية التصرف بمسؤولية، بما لديهم من موارد وإمكانات لازمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وأن يتفاعل القادة المسؤولون مع العديد من أصحاب المصلحة، ويتحملون المسؤولية تجاههم، أي أن القادة المسؤولين يمتلكون خصائص معينة ويؤدون أدواراً معينة يتمكن ومسؤولية (Cameron, 2011, p.26).

وتعد القيادة المدرسية من العوامل المهمة، والتي لها دور أساسي في نجاح سير العملية التعليمية بشكل فعال وإيجابي، لذلك يجب الاهتمام بتطويرها، لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتساهم في تطوير وتحسين مهارات العاملين بها، وتنمية قدرات ومهارات الطلاب، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة للمعلمين والطلاب (الريش، ٢٠٢٤، ص ٣٢٨)، ويجب الأخذ في الاعتبار الخصائص الخاصة بالتعليم والمدارس، عند النظر في القيادة في القطاع التعليمي، فالقيادة التعليمية الفعالة، هي التي تولي اهتماماً كبيراً بجوانب التعليم والتعلم، ويقدمون التوجيه، ويسعون جاهدين لتحسين العملية التعليمية (Jumus et al., 2018, p.26).

لذلك تنطلق الدراسة الحالية، للكشف عن واقع ممارسة القيادة المسؤولة في مدارس التعليم العام، وذلك من منطلق أن القائد المسؤول لديه القدرة على وضع خطة ورؤية طويلة المدى، قادرة على تطوير الأداء الإداري واستدامته، بما يحقق توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية وبالأخص المؤسسات التعليمية، والتي تحتاج الى أداء تنظيمي يحقق لها أهدافها وديمومة عملها بكفاءة وفاعلية، ويجب الاهتمام بما دعي إلى العديد من الباحثين، إلى ضرورة الربط بين سلوكيات القائد الأخلاقية ورؤيته الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يمكن القول عليه القيادة المسؤولة، وأشارت الرئيس والشبيبي (٢٠٢٣، ص ٥٩٦) أن العديد من الباحثين في القيادة، دعوا الى الدمج بين سلوكيات القائد الأخلاقية وأدائه الاداري، وهذا الدمج يرتبط بخبرة القائد والمعرفة المتراكمة، والنظرة إليها على أنها اتجاه جديد في الأبحاث ذات صلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أن مؤسسات التعليم العام، تسعى قدماً نحو تحقيق الأهداف المنوطة بها، وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن هذه المؤسسات تعاني من بعض جوانب القصور ذات التأثير الواضح على تحقيق أهدافها، حيث إن القادة ينظرون إلى القيادة على أنها القدرات والكفاءات الإدارية فقط، مع الاستناد إلى الهرمية وتمركز السلطة، والاهتمام باللوائح والقوانين والنتائج فقط، وأن اختيار القيادات التعليمية يتم بالأقدمية وليس الكفاءة، مع ضعف إلفات تبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٤، ص ٤٧)، كما ذكر سلامة (٢٠٢٠، ص ٧٣) أن معايير اختيار القيادات التعليمية، تنطوي على العديد من السلبيات منها، البيروقراطية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وفي الغالب يتم اختيار القيادة داخل المؤسسات التعليمية بالتكليف لسد عجز الكفاءات المطلوبة، دون النظر الى توافر الخبرة والمهارات القيادية، والقدرة على تحمل المسؤولية، أو على أساس التسلسل الإداري.

وأيضاً هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة التربوية، والتي تتطلب قيادة مسؤولة تعمل بجد وإخلاص، وقادرة على ابتكار أداء تنظيمي قادر على التطوير المستمر والإبداع، لدفع عجلة التقدم للأمام، وهذا ما أوضحته دراسة أرنأؤوط (٢٠٢٢) أن المؤسسات التعليمية في مصر، تواجه العديد من الصعوبات والتحديات، والتي تتطلب توافر قيادات مسؤولة قادرة على التخلص من الأساليب والممارسات التقليدية غير المسؤولة، من خلال فكر مسؤول قادر على ابتكار أساليب إدارية حديثة ومتنوعة، تركز على المشاركة والحوار، والذي يجعلها لديها القدرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها، ومن أهم المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات، هي التي تتعلق بالجوانب الإدارية ومنها التعقيد والجمود واتباع صيغ تشريعية ثابتة، وذلك في ظل غياب مفهوم القيادة التعليمية المسؤولة، والعديد من المعوقات التي تعوق التحول الرقمي، وعدم مناسبتها لمواجهة التغيرات المتلاحقة.

كما أشار دراسة الشحنة (٢٠١٧، ص ٤٣١)، أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في الاهتمام بتطوير المؤسسات التعليمية، وتقديم الدعم والحوافز للتحقق أهدافها، إلا أنها تعاني من تقادم الهيكل التنظيمية والجمود في أدائها، وهي أحد أهم المعوقات التي تعوق التحول الرقمي، والقيادة بوجه عام، بجانب عدد من المعوقات الأخرى، مثل: جمود وضعف الهيكل التنظيمي للمدرسة والتي أصبحت لا تتناسب مع التغيرات المحيطة ومتطلبات التحول الرقمي، استخدام النمطية في القيادة وعشوائية اتخاذ القرار، والمشاركة الضعيفة في عملية التطوير وإدارة المعرفة من العاملين بالمؤسسة، الاستخدام غير الكفاء في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة، وعدم التنسيق والتنظيم بين الوحدات الإدارية المختلفة (أرنأؤوط، أحمد وشكر، ٢٠٢٣).

كما أن مؤسسات التعليم المصري، عانت من العديد من المعوقات في أدائها التنظيمي والذي أدى إلى القصور في تحقيق عدد من أهدافها، وذلك بعد التغيرات التي أحدثتها جائحة كورونا COVID-19، والتي ظهرت بشكل واضح في أداء هذه

المؤسسات، ومنها القصور الواضح في إمكانية تحويل التعليم من صورته التقليدية إلى استخدام التكنولوجيا والتعلم عن بعد، والجمود ومقاومة التغير وعدم تقبل كل ما هو جديد، وجود صعوبة في عملية التقييم في التعلم عن بعد، وصعوبة ضبط عملية التعلم في ظل الاعداد الكبيرة من الطلاب والتلاميذ، وعدم التفاعل من الطلاب وأولياء الأمور والالتزام بمتابعة البرامج التعليمية عبر الأنترنت، مما يذيد من عدم تكافؤ الفرص والمساواة في العملية التعليمية (الدهشان، ٢٠٢٠، ١٢٢ - ١٣٠).

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف ممارسات القيادة المسؤولة بأبعادها المختلفة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر، وذلك من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة أتضح للباحثة، قلة الدراسات التي أجريت عن موضوع القيادة المسؤولة في قطاع التعليم العام، وتحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الآتية:

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار النظري والفكري للقيادة المسؤولة في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسات القيادة المسؤولة لدى مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما التوصيات والمقترحات اللازمة لتنفيذ القيادة المسؤولة في مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الإطار النظري والفكري للقيادة المسؤولة في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- الكشف عن واقع تطبيق القيادة المسؤولة بمدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر.

٣- وضع توصيات ومقترحات لتعزيز استخدام القيادة المسؤولة في مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تناولت النقاط الآتية:

- ١- حيوية موضوع الدراسة، حيث تناولت موضوع القيادة المسؤولة والذي ندرت فيه الدراسات المصرية، على حد علم الباحثة وبالأخص في مدارس التعليم العام، وهذا قد يثرى المكتبة المصرية.
- ٢- تستمد الدراسة أهميتها من خلال الخوض في الأسس الفكرية والنظرية للقيادة المسؤولة والأثر الذي تتركه في نجاح المؤسسات، وذلك من خلال تسليط الضوء على نمط مهم ويمتاز بالأصالة والحدثة وهو نمط القيادة المسؤولة.
- ٣- تقدم الدراسة إطار نظرياً ومجموعة من التوصيات والمقترحات قد يستفيد منه صناع القرار على مستوى مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر، في الكشف عن أهمية القيادة المسؤولة ودورها الفعال في تحقيق أداء إداري متميز.
- ٤- قد يستفيد منه القائمون على البرامج التدريبية بكافة المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية الحكومية، والأكاديمية المهنية للمعلمين في وضع التدريبات اللازمة للقيادات المؤهلة لشغال مناصب قيادية، داخل مؤسسات التعليم العام.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

١. **حدود الموضوع:** ستناول الدراسة القيادة المسؤولة وأبعادها (القيم والمبادئ الأخلاقية، تحمل المسؤولية الاجتماعية، العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام)، والتوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل القيادة المسؤولة في مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر.

٢. **حدود بشرية:** اقتصر عينة الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام (ابتدائي-إعدادي- ثانوي) بمحافظة الأقصر.
٣. **حدود مكانية:** يقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام بمدن (الأقصر-رمنت).
٤. **حدود زمنية:** - تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الاول لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد استعانة الباحثة بالاستبانة لقياس مدي ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تشمل المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر.

مصطلحات الدراسة:

القيادة المسؤولة: (Responsible Leadership)

عرفها (Agarwal & Bhal (2020, p.644 إنها: "ظاهرة يهدف فيها القائد الى تحقيق النمو التنظيمي المستدام من خلال تعزيز التفاعلات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية".

كما عرفتھا الأسدي والحسين (٢٠٢١، ص٢٢٠) بأنها: "القيادة القائمة على القيم الأخلاقية، حيث يري العاملين في المنظمات الخدمية، أن منظماتهم لديها منظور أخلاقي واستباقي لأصحاب المصلحة، اتجاه المكونات خارج المنظمة والعاملين أنفسهم لتحقيق النمو المستدام".

ويمكن تعريفها إجرائيا: بأنها القيادة القائمة على بناء علاقات إنسانية، تعمل على توفير الإلهام والدعم نحو المستقبل، والاهتمام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي توفر المشاركة الفعالة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية وتنمية جانب الخير، لكي يتم بناء

مؤسسات تعليمية ناجحة مستدامة، قادرة على المنافسة وتلبية احتياجات الفرد والمجتمع وبناء علاقة مستدامة بينهم.

الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت القيادة المسؤولة في البيئة التعليمية وغيرها من بيئات العمل المتنوعة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

هدفت دراسة (Oplatka (2017 إلى الدعوة لتبنى مفهوم القيادة المسؤولة في التعليم، وذلك من خلال تناول مفهوم القيادة المسؤولة من وجهة نظر العديد من الباحثين للقيادة التربوية، وقام بوضع تصور لممارسة القيادة المسؤولة في المؤسسات التعليمية، وكيف للقيادة التربوية المسؤولة أن تكون مسؤولة على تنمية المجتمع بأكمله، وليس فقط النظر إلى تحصيل الطلاب، وجودة المعلمين والوسائل التعليمية، والنظر بشمول إلى العلاقة بين المدرسة وأصحاب المصلحة، والاستفادة من أخلاقيات القيادة المسؤولة في تنمية المجتمع بأكمله، وليس فقط لتحقيق النجاح التنظيمي والمصالح الشخصية، وتناولت الدراسة الخصائص التي يلزم توافرها في القيادة المسؤولة، ودور القائد المسؤول في اتخاذ قرارات تنظيمية فعالة ومسؤولة.

وقدم Muff et al. (2022 دراسة حول تقييم كفاءات القيادة المسؤولة، من خلال تقييم البيانات التي تم جمعها من ٩٥٦٦ مشاركا من ١٢٢ دولة، وتكونت أداة البحث من ثلاثة محاور من الكفاءات المعرفية والمهارية والوجدانية، وتم الكشف عن رؤية مثيرة للاهتمام والتي تعمل على تطوير التفكير الحالي للقيادة حول موضوع القيادة المسؤولة، حيث يظهر أن الوعي الذاتي كعنصر مركزي في القيادة المسؤولة، وكيفية بناء علاقات مع أصحاب المصلحة، مع وجود دافع للتغيير والإبداع والالتزام الأخلاقي، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس، بينما يوجد فروق لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية بين عمر ٣٦-٤٥، وليوجد فروق لمتغير

المنصب القيادي، وأنه يوجد فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وفروق دالة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، كما أوضحت النتائج أن المديرون التنفيذيون يزدون من أداءهم للقيادة المسؤولة بعد دورة تطوير القيادة .

القيادة المسؤولة بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة:

بالرجوع إلى العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة المسؤولة، والتي أشارت إلى أنه مفهوم حديث يحظى باهتمام واسع، يقوم على فكرة خلق علاقات واسعة مع جميع أصحاب المصلحة، وتعددت التعريفات التي تناولت القيادة المسؤولة، حيث أهتمت العديد من الدراسات بوضع تعريف لها من وجهات نظر متعددة، ويعتبر توماس ماك ونيكولا بليس من الرواد في هذا المجال من خلال كتابهم (القيادة المسؤولة)، حيث عرفها (Maak & Pless (2006, p.99 بأنها "ظاهرة علائقية وأخلاقية، تحدث في عمليات التفاعل الاجتماعي، مع أولئك الذين يؤثرون أو يتأثرون بالقيادة، ولهم مصلحة في هدف ورؤية العلاقة القيادية".

كما يمكن فهم القيادة المسؤولة، على أنها فن بناء والحفاظ على العلاقات الاجتماعية والأخلاقية، بين قادة الأعمال وأصحاب المصلحة المختلفين، بناء على الشعور بالعدالة والمسؤولية والرعاية لمجموعة واسعة من الأشخاص، مع الشعور بالمسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والاقتصادية (Pless, 2007, p.438).

كما أن مفهوم القيادة المسؤولة في التعليم، يقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسات التعليمية والقائمين عليها والمستفيدين منها، في تحقيق أهداف العملية التعليمية من أجل الصالح العام، والاهتمام بالابتكار والتطوير والبحث عن حلول للمشاكل والعقبات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تقديم خدمة تربوية ناجحة، والاهتمام بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع، فالقائد المسؤول يقوم بخدمة المجتمع ككل (Oplatka, 2016, p.519).

وعرفها (Heider et al. (2022, p.2 بأنها العمل الأخلاقي الذي يقوم به القائد لتشجيع التفاعل مع الموظفين، وتمكينهم وإقناعهم بالمشاركة في التنمية المسؤولة والتغيير البناء، وأن القائد المسؤول هو الذي يعمل على تشجيع المرؤوسين على التفاعل والمشاركة في التغيير والابتكار وإحداث ما، يسمى بالتنمية المستدامة المسؤولة، وذكر (Tan (2023, p.44 أن القيادة المسؤولة هي التي تعمل على إقامة علاقة مستمرة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، تقوم على تبادل المنفعة والتكيف بما يحقق المسؤولية الاجتماعية والرفاهية البيئية والعدالة الاجتماعية في توزيع الموارد المتاحة.

أهداف القيادة المسؤولة:

تهدف القيادة المسؤولة إلى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث لا يتوقع نجاح أي مؤسسة بدون قيادة مسؤولة وفعالة، تستخدم الأساليب القيادية التي تناسب طبيعة عمل المنظمة والعاملين بها، فهي تقوم على فكرة احترام بيئة العمل، مع مراعاة المعايير الأخلاقية وتحفيز المرؤوسين إلى العمل بكفاءة ومسؤولية (Maak & Pless, 1988, p.98)، وتقديم الدعم الإيجابي الفعال، وخلق بيئة عمل نشطة باستخدام الأساليب التي تحفز المرؤوسين لإداء أعمالهم بأعلى كفاءة، والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، للوصول لتحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتوفرة (Mata et al., 2021, p.4).

كما أنها تهدف إلى تحقيق نمو تنظيمي مستدام، وذلك من خلال التركيز على استدامة الأعمال، وتنمية التفاعلات الإيجابية مع أصحاب المصلحة (Waldman & Galvin, 2008, p.330)، والتي تشجع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والقدرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم الاستدامة، وهو ذو تأثير واضح على نجاح المؤسسات، وذلك على المدى القصير والطويل، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية (Raatz & Euler, 2017, p.5)، فهي تمكن المؤسسات من السعي بشكل أفضل لتحقيق الاستدامة، من خلال تطبيق أنشطة أفضل للمسؤولية الاجتماعية، وتوجيه

القرارات من خلال الحفاظ على امتثال المديرين، وبناء علاقات إيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة (Amir et al., 2022, p.702).

بناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة المسؤولة تعمل كداعم ودافع لتنمية الدوافع الإيجابية للأتباع، كالإبداع والابتكار والمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال تعزيز القيم والمبادئ والأخلاقيات التي يرتضيها القائد لنفسه ولمنظمته، وإشراك أصحاب المصلحة بمختلف أنواعهم في الوصول إلى الاستدامة، كما أنها تهدف أيضاً إلى:

- مواجهة التحديات المعاصرة والمتجددة.
- المشاركة في وضع خطط تنموية طويلة المدى.
- تقديم قدوة حسنة في جميع المستويات الإدارية.
- إقامة علاقة مستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة.

القيادة المسؤولة في المؤسسات التعليمية:

نظرية القيادة المسؤولة، من النظريات المهمة في القيادة، والتي تستجيب لسد الفجوات الموجودة في نظريات القيادة الأخرى، ومواجهة التحديات العملية التي تواجه القيادة، فهي توسيع لوجهات النظر من العلاقات التقليدية بين القائد والمرؤوسين إلى العلاقات بين القائد وأصحاب المصلحة (Pless, 2007, p.438)، وتركز بقوة على المسائل التي تتعلق بالمسؤولية من المساءلة والثقة واتخاذ القرار الأخلاقي المناسب، فالقيادة المسؤولة موجهة نحو اهتمامات الآخرين والمسؤوليات التي يتحملها القادة فيما يتعلق بمختلف مجموعات أصحاب المصلحة، والذي يؤكد أن العلاقات هي مركز القيادة المسؤولة (Maak & Pless, 2011, p.4).

قدم Johnson (2014, p.646) صياغة نظرية للقيادة التعليمية المسؤولة، في إطار عمل القيادة المسؤولة للأعمال لكلا من Maak & Pless, 2006، والتي توضح أن المهمة الأساسية للقائد المسؤول، تتمثل في تطوير العلاقات مع مجموعات أصحاب

المصلحة، والتي تشمل الموظفين والعملاء والشركاء والبيئة الاجتماعية والطبيعية، بهدف رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والالتزام لخلق قيمة مستدامة، وتحقيق التغير الاجتماعي، في ظل القيم المبادئ الأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية.

والقيادة المسؤولة في المدارس، يجب أن تتجاوز مسؤولية قادة المدارس من حيث الاهتمام بجدول ترتيب الصفوف، وتحصيل الطلاب، وجودة المعلمين وما شابه، نحو رعاية كل عضو في المدرسة وأصحاب المصلحة، وقبل كل شيء المجتمع بأكمله (Voegtlin et al., 2020, p.412)، وفقا لمفاهيم القيادة المسؤولة، يجب على قادة المدارس رعاية المجتمع والعالم بأسره، وينبغي للقادة المسؤولين دمج مطالب أصحاب المصلحة المتعددين وتعزيز قدر من المواطنة، ودعم الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، معرفيا وعاطفيا، وتشجيع القرارات الأخلاقية (Oplatka, 2017, p.518)، ويرى (Pless, 2007, p.438) أنه يتعين على القائد المسؤول أن يكون مرتبطا وقريبا من أصحاب المصلحة، وأن يقود بشكل أساسي باعتباره صاحب مبادئ ورؤية لتعزيز وتنمية واستدامة شبكة اتصالات أصحاب المصلحة، التي تتطلب مهارات علائقية مثل التعاون والشمول والتعاطف ودمج المطالب المتعددة في مجموعة واحدة.

وبناء على ما سبق، فإن المؤسسات التعليمية لها دور مهم وحيوي واسع النطاق يعمل على دعم المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، فأصبحت مهمة القيادة المدرسية ليست فقط إحداث التغيرات على مستوى الفرد والمدرسة، وأداء المهام الإدارية المكلف بها أو الاهتمام فقط بإكساب الطلاب المعرفة، بل أصبحت تهتم بدعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وذلك لدعم التغير والتطوير واستدامته فهي بحاجة إلى قيادة أكثر مسؤولية، قادرة على إحداث تغيرات متعددة وبشكل كبير والاهتمام بتطوير الجيل القادم من القادة المسؤولين، والتركيز على إقامة علاقة أخلاقية مسؤولة ومستدامة لدعم العاملين وجعلهم

أكثر مسؤولية واستدامة، وخلق الظروف المناسبة للتغلب على التغيرات المستمرة التي قد تواجه القيادة، وذلك من أجل ظهور قيادة تعليمية مسؤولة.

أبعاد القيادة المسؤولة:

هناك العديد من الدراسات، التي تناولت أبعاد القيادة المسؤولة، كل حسب طبيعة الدراسة والمتغيرات التي تناولتها، فهناك دراسات تناولت الأبعاد من جانب سلوكيات وأخلاقيات القائد المسؤول وهي: الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام، منها دراسة (Agarwal & Bhal, 2020, p.643; Patzer et al, 2018, p. 332; ;Pless & Maak, 2006, p.65) وهي كما يلي:

١- **الشخص الأخلاقي:** هو الذى يظهر سلوكيات أخلاقية ويتولى مسؤولية تصرفاته ويتحمل نتائج أفعاله وقراراته، وقادر على اتخاذ قرارات عادلة (Agarwal & Bhal, 2020, p.644) الإنسان بطبيعته يمتلك حس المسؤولية كونه شخص يعيش داخل المجتمع، فهو مسؤول عن السعي لتنمية المجتمع والشعور بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات التي تدعم المنفعة بشكل عام وتحمل المسؤولية الاجتماعية (Pless & Maak, 2006, p.102)، فالشخص الأخلاقي يجب أن يظهر أخلاقياته وسلوكياته المتبعة في حياته اليومية والعدالة في التعامل مع الغير، حتى يستطيع أن يقود ويكون مسؤولاً عن تصرفاته وقراراته وأن يكسب ثقة واحترام الغير، فيكون هو القدوة التي يحتذى بها وذات تأثير واضح على تنمية المنظمة (Josph, 2017, p.17).

٢- **المدير الأخلاقي:** هو الذى يتميز بسلوكيات ومهارات إدارية أخلاقية، يقتدى بها فريق العمل ويتأثر بها (Agarwal & Bhal, 2020, p. 644)، القيادة المسؤولة تعمل على خلق بيئة تنظيمية فعالة من منظور أخلاقي تتمتع بالكفاءة والفاعلية، فالقائد يجب أن يكون نموذج وقدوة لأصحاب المصلحة ويتمتع بسلوكيات أخلاقية

إيجابية، تعمل على تعديل الأداء والسلوكيات غير المرغوبة وأن يكون مسؤولاً عن قراراته وأفعاله وتحمل النتائج والعواقب، والقدرة على إدارة الموارد المتاحة لديه بكفاءة وفاعلية للحصول على نتائج ترضي جميع الأطراف (Voegtlin, 2012, p.2)، حيث إن الأخلاق والفضيلة سمة أساسية يجب أن يتمتع بها القائد المسؤول، لما لها من تأثير واضح في اتخاذ القرارات وتحسين جودة الأداء التنظيمي والحصول على أعلى النتائج بإنتاجية وجودة أعلى (Cameron, 2011, p.29).

٣- **مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين:** القائد المسؤول هو الذي يحترم رغبات ومتطلبات أصحاب المصلحة بمختلف أنواعهم، والذي يعد جزءاً مهماً في نجاح المنظمة (Agarwal & Bhal, 2020, p.644)، فالقيادة المسؤولة تعمل على تنمية علاقة سليمة أخلاقياً ومستمرة بين المنظمة وأصحاب المصلحة في الداخل والخارج، تقوم على تبادل المنفعة وتحقيق الرفاهية والمسؤولية الاجتماعية والعدالة في توزيع الموارد المتنوعة المتاحة (Tan, 2023, P.46).

٤- **التركيز على النمو المستدام:** أنه من السمات المهمة التي يجب أن تتوفر في القائد المسؤول، أن يوازن بين مهام العمل قصيرة المدى والمهام طويلة المدى (Agarwal & Bhal, 2020, p.644)، من خلال وضع خطط تنموية طويلة الأمد والموازنة بينها وبين مهام العمل قصيرة المدى، وتكون قادرة على مواجهة التحديات المتجددة والمستدامة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى، قادرة على استدامة الأداء التنظيمي واستدامة النتائج، والموازنة بين أهداف المنظمة وأصحاب المصلحة (Josph, 2017, p.29).

ومن خلال ما سبق، فإن الدراسة الحالية تركز على الأبعاد الآتية:

١- **المبادئ والقيم الأخلاقية:** حيث يقوم القائد المسؤول بإظهار الأخلاق في تصرفاته وأفعاله كشخص أخلاقي، والقرارات التي يتخذها في إدارة المنظمة كمدير أخلاقي،

لما لها من تأثير واضح وقوي في تحسين الأداء التنظيمي والحصول على نتائج ترضى جميع الأطراف، وتعمل على تعديل السلوكيات السلبية غير المرغوبة.

٢- **تحمل المسؤولية الاجتماعية:** ودورها في بناء وتنمية المنظمة والمجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة، والتزام القيادة المسؤولة بتحقيق النجاح المطلوب بالكفاءة والجودة المطلوبة، والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة والمجتمع بأكمله، وذلك من خلال ممارسات وأفعال مسؤولة، واتخاذ قرارات استراتيجية على المدى الطويل، تخدم الصالح العام وما يترتب عليها من نتائج إيجابية، لتحقيق النتائج المطلوبة، والسعي للوصول لحل المشاكل التي قد تواجه المنظمة والمجتمع، وتحقيق الأهداف العامة.

٣- **العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين:** وإشراكهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، من خلال الموازنة بين متطلبات أصحاب المصلحة المتنوعين وأهداف المنظمة، من خلال بناء علاقات ثقة مستدامة، وتطوير الأداء التنظيمي داخل المنظمة، وتحمل المسؤولية المجتمعية عن المجتمع المحيط، للوصول إلى أفضل النتائج التي ترضي جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

٤- **التركيز على النمو المستدام:** من خلال استدامة الأعمال التي تحقق النمو المستدام، وتحقيق النجاح المستمر على المدى القصير والطويل، والوصول إلى تحقيق أهداف أصحاب المصلحة والأتباع بل والمجتمع كله، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مسؤولة، تعمل على تطوير وتنمية المؤسسة واستدامتها، وقادرة على مواجهة التحديات المتنوعة والمتجددة، فالقيادة المسؤولة يجب أن تتمتع بسمعة العصر الحديث وهي الاهتمام بالنمو المستدام، ووضع خطط تنموية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

تسعي الدراسة الميدانية للدراسة الحالية الي رصد واقع ممارسة القيادة المسؤولة بمدارس التعليم العام (ابتدائي- اعدادي- ثانوي) بمحافظة الأقصر من وجهة نظر

المعلمين بمدن (الأقصر - أرمنت) التعليمية، وتعرض الدراسة إجراءات الدراسة الميدانية، كما يلي:

١ - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الميدانية من المعلمين والمعلمات من مختلف التخصصات العلمية بمدارس التعليم العام لمحافظة الأقصر (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) بمناطق (الأقصر - أرمنت) التعليمية للعام الدراسي. ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م. وتكونت عينة الدراسة من (٩٨٠) مستجيب بالعينة العشوائية، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة

م	المتغيرات	المعلمين	مجتمع العينة	العينة	النسبة المئوية للعينة من المجتمع
١	المنطقة التعليمية	الأقصر	٢١٨٩	٤٩٨	%٢٣.٢
		أرمنت	٢٠٢٢	٤٨٢	%٢٤.٣
		المجموع	٤٢١١	٩٨٠	%٢٣.٢٧
٢	النوع	ذكور	١٤٠٣	٣٥٢	%٢٥.٥٩
		إناث	٢٨٠٨	٦٢٨	%٢٢.٣٦
		المجموع	٤٢١١	٩٨٠	%٢٣.٢٧
٣	المرحلة التعليمية	تعليم أساسي	٢٢٠٦	٦٦٤	%٣٠.٧٩
		ثانوي	٢٠٠٥	٣١٦	%١٦.٢٦٥
		المجموع	٤٢١١	٩٨٠	%٢٣.٢٧
٤	الدورات التدريبية	أقل من ٥ دورات	٢٤٧	١٧٢	%٦٠.٣٠
		من ٥ إلى ١٠ دورات	٢٢٤٤	٤١٧	%١٨.٥٨
		أكثر من ١٠ دورات	١٧٢٠	٣٩١	%٢٢.٧٥
		المجموع	٤٢١١	٩٨٠	%٢٣.٢٧
٥	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨١	١٠٨	%٥٩.٦٦
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٤١٢	٤١٨	%٢٩.٦٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٢٦١٨	٤٥٤	%١٧.٤٣
		المجموع	٤٢١١	٩٨٠	%٢٣.٢٧

ويتضح مما تم عرضه في الجدول السابق، أن عدد عينة الدراسة (٩٨٠) مستجيباً، وقد تنوعت العينة لتشمل خمسة متغيرات: المنطقة التعليمية، المرحلة التعليمية، النوع، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، وجاءت العينة بنسبة ٢٣.٢٧% من مجتمع الدراسة، وتعد نسبة ملائمة للدراسة.

٢- إعداد أداة الدراسة الميدانية:

أ- وصف أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة، لرصد ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة المسؤولة، وتم بناء الاستبانة بمحاورها وأبعادها المختلفة وفقاً لما يلي:

(١) إعداد الصورة الأولية للاستبيان:

قامت الباحثة بعدد من الخطوات لصياغة الاستبانة في صورتها الأولية، ويمكن تناول ذلك بإيجاز فيما يلي:

- الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات صلة، بمتغيرات الدراسة القيادة المسؤولة، وتم مراجعة القرارات الوزارية والتي تبين مهام واختصاص الإدارة المدرسية في التعليم العام.
- إجراء دراسة تحليلية للمعلومات التي تم جمعها مسبقاً، واستفادة منها الدراسة في تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة، وصياغة عبارات الاستبيان.
- استفادة الباحثة من توجيهات وإرشادات السادة المشرفين في إعداد الاستبانة وتقسيم محاورها.
- راعت الباحثة صياغة عبارات الاستبانة بعبارات بسيطة وواضحة، ومراعاة السلامة اللغوية، وأن يفي عدد العبارات لكل محور بالغرض المطلوب، بحيث لا يشعر المبحوث بالملل، أو التأويل لأكثر من معني.
- كما تم صياغة عبارات الاستبانة حسب ما يلي: أن تخدم الأهداف المطلوب أن تحققها، وأن يتم إدراج العبارات تحت المحور الخاص بها لتكون واضحة ومفهومة،

بحيث تتم الإجابة وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي (غير موافق - محايد - موافق) تقابله الدرجات (١ - ٢ - ٣) على الترتيب.

- تم صياغة تعليمات الاستبانة بغرض توضيح أهداف الدراسة لأفراد العينة، كما تم مراعاة الاتي: أن تكون التعليمات مفهومة وواضحة وتتاسب التنوع في المستوي؛ وكذلك التأكيد على أن يتم كتابة البيانات التي تتعلق بمتغيري الدراسة؛ وتم تعديل الاستبانة الأولية علي حسب توجيهات السادة المشرفين والمحكمين.
- تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين، كما يلي:

١- القسم الأول: البيانات الشخصية

- الإدارة التعليمية: وشملت مدن (الأقصر - أرمنت).
- النوع: ويتكون من مستويين (ذكر - أنثى).
- المرحلة التعليمية: التعليم الأساسي (ابتدائي - إعدادي) والتعليم الثانوي.
- الدورات التدريبية: ويشمل ثلاثة مستويات: أقل من خمس دورات - من خمسة دورات إلى أقل من عشر دورات - أكثر من ١٠ دورات.
- عدد سنوات الخبرة: وشمل ثلاثة مستويات: أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات.

٢- القسم الثاني: محاور الاستبانة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة المسؤولة ، ويشمل الأبعاد التالية:

- البعد الأول: المبادئ والقيم الأخلاقية، وتضمنت في الصور الأولية على (٧) عبارة.
- البعد الثاني: تحمل المسؤولية الاجتماعية، وتضمنت في الصورة الأولية على (٩) عبارة.
- البعد الثالث: العلاقة مع أصحاب المصلحة: وتضمنت على (١٠) عبارات.

- **البعد الرابع:** التركيز على النمو المستدام، وتضمن على (٩) عبارات في الصورة الأولية.

- وبذلك تضمن هذا القسم في الصورة الأولية (٣٥) عبارة موزعة على أربع أبعاد.

تقنين أداة الدراسة (الثبات والصدق)

١- الصدق الظاهري للأداة

بعد أن قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة في الصورة الأولية، جرى التحقق من صدق الأداة بعرضها على (١١) محكماً، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التعليمية وأصول التربية والتقييم والقياس، في عدة جامعات مصرية، وتم اعتماد موافقة جميع المحكمين على عبارات الاستبانة، وأبدى عدد منهم ملاحظات على عبارات الاستبانة، والتي تتعلق بالصياغة والانتماء، وتم التعديل والحذف، ليصبح عدد عبارات الاستبانة للمحور الأول القيادة المسؤولة (٣٥) عبارة.

كما قامت الباحثة بحساب صدق المحكمين، باستخدام معادلة لوش لحساب نسبة صدق المحتوى (CVR) Lawshe Ratio Validity Content، وجد أن نسبة صدق المحكمين على عبارات الاستبانة بطريقة لوش، تراوحت بين (٠.٨٤ - ١)، وهي أكبر من القيمة الحرجة للصدق التي حددها لوش والتي تساوي (٠.٦٢)، وأصبحت الاستبانة (٣٥) عبارة، موزعة على الأبعاد الأربعة، القيم والمبادئ الأخلاقية، تحمل المسؤولية الاجتماعية، العلاقة مع أصحاب المصلحة، التركيز على النمو المستدام، مما يشير إلى صدق الاستبانة.

١- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ويقصد به التأكد من قوة ارتباط كل عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبيان، وتحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد، وتم حساب معامل الارتباط عن طريق معامل بيرسون Pearson Correlation، وجدول (٢) يوضح النتائج التي تدل على ذلك:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لأبعاد القيادة المسؤولة ككل

البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط	البعد الرابع	معامل الارتباط
١	.618**	١	.519**	١	.661**	١	.553**
٢	.487**	٢	.648**	٢	.896**	٢	.324**
٣	.471**	٣	.617**	٣	.660**	٣	.484**
٤	.443**	٤	.389**	٤	.544**	٤	.571**
٥	.453**	٥	.324**	٥	.470**	٥	.633**
٦	.424**	٦	.567**	٦	.573**	٦	.419**
٧	.695**	٧	.411**	٧	.304**	٧	.289**
٨	.499**	٨	.731**	٨	.713**	٨	.320**
٩	.592**	٩	.541**	٩	.304**		
الارتباط بالمحور ككل	.798**		.866**		.868**		.608**

يتضح من جدول (٢)، بأنه يوجد معاملات ارتباط قوية بين عبارات الاستبانة (أكبر من ٠.٠٧)، ودالة إحصائية عند درجة الثقة (٠.٠١) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وأيضا ارتباط كل بعد من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة قوي (أكبر من ٠.٠٧)، ودالة إحصائية عند مستوي (٠.٠١)، وهذا يدل على أن الاستبانة وعباراتها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٢- ثبات الأداة عن طريق حساب معامل ألفا-كرو نباخ Alpha:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط (ألفا كرو نباخ) لحساب معامل الثبات، وتبين أن معامل ألفا للاستبانة ككل ٠.٨٦٣ وهي نسب مرتفعة من الثبات، وهي أكبر من ٧٠%، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية، وبذلك يكون صالح للتوزيع على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبيان بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26) واستخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- معامل الصدق الذاتي وذلك لحساب الصدق.
- معامل ارتباط بيرسون وذلك لحساب الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرو نباخ وذلك للتأكد من ثبات كل محور.
- النسب المئوية لكل عبارات الاستبيان، لبيان أهمية كل عبارة بالنسبة للعبارات الأخرى.

وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي ليناسب طبيعة المحاور، كما تم اعداد الجدول التالي، جدول (٤)، لكي يتم تحديد درجة القطع لفئة الدرجات لكل مستويات الدراسة، وذلك للحصول على تقدير غير متحيز عند الحكم على المتوسطات، على النحو التالي:

جدول (٤)

درجة التوافر ومستويات التقدير لاستجابات أفراد العينة

فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداة البحث	التقدير العام لدرجة الممارسة
١ - ١.٦٦	٢٣% - لأقل من ٥٦%	غير موافق	منخفضة
١.٦٧ - ٢.٣٣	٥٦% - لأقل من ٧٨%	محايد	متوسطة
٢.٣٤ - ٣	٧٨% - ١٠٠%	موافق	عالية

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

للإجابة على السؤال الرئيسي الذي ينص على: "ما واقع القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر من وجهة نظر المعلمين؟" استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لكل فقرة، للكشف عن

واقع القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر، من وجهة نظر عينة الدراسة، وبلغ عدد عبارته (٣٥) عبارة وفق واقع ممارستها، وتقيس أربعة أبعاد: (القيم والمبادئ الأخلاقية، تحمل المسؤولية الاجتماعية، العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام)، كما يوضحها الجدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥)

الانحراف المعياري والمتوسط المرجح ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على أبعاد القيادة المسؤولة

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
القيم والمبادئ الأخلاقية	18.96	4.90	80.01	عالية	4
تحمل المسؤولية الاجتماعية	22.02	5.39	81.56	عالية	3
العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين	22.33	5.19	82.71	عالية	1
التركيز على النمو المستدام	22.28	5.38	82.52	عالية	2
المحور ككل	85.86	19.34	81.77	عالية	

يتضح من الجدول (٥) أن واقع القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر جاءت بدرجة عالية، وفقاً لترتيب الأبعاد وإجمالي المحور ككل كما يلي:

- بلغ المتوسط للبعد الثالث، العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين (٢٢.٣٣)، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين متحقق بدرجة عالية، حيث بلغت النسبة المئوية (٨٢.٧١%)، ورتبة البعد الأول.
- بلغ المتوسط للبعد الرابع التركيز على النمو المستدام (٢٢.٢٨)، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر بعد التركيز على النمو المستدام متحقق بدرجة عالية، حيث بلغت النسبة المئوية (٨٢.٥٢%)، ورتبة البعد الثانية.

- بلغ المتوسط للبعد الثاني تحمل المسؤولية الاجتماعية (٢٢.٠٢)، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر بعد تحمل المسؤولية الاجتماعية متحقق بدرجة عالية، حيث بلغت النسبة المئوية (٨١.٥٦%)، ورتبة البعد الثالثة.
- بلغ المتوسط للبعد الأول القيم والمبادئ الأخلاقية (١٨.٩٦)، ووفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي يعتبر بعد القيم والمبادئ الأخلاقية متحقق بدرجة عالية، حيث بلغت النسبة المئوية (٨٠%)، ورتبة البعد الرابعة.

واقع القيادة المسؤولة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الأقصر جاءت بدرجة عالية، حيث أن المتوسط للمحور ككل (٨٥.٨٦)، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر القيادة المسؤولة محققة بدرجة عالية، حيث بلغت النسبة المئوية (٨١.٧٧%)، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عطاري وأحمر، ٢٠٢٤)، والتي توصلت الي أن أبعاد القيادة المسؤولة جاءت محققة بدرجة متوسطة لكل الأبعاد.

ويرجع ذلك لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، ومدي اهتمام الدولة بتأهيله وإعداده كقائد تربوي مسؤول، يقوم بدور محوري في خلق بيئة تعليمية فعالة ومثمرة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات والمهارات اللازمة لإدارة أي مؤسسة تعليمية، لبلوغ أهدافها بجودة عالية، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد اختصاصات ومسؤوليات القيادة المدرسية بقرار وزاري رقم (٢٨٧) بتاريخ ٢٠١٦/٩/١٩م، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦):

- توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين على نحو يتيح استثمار قدراتهم، ويشجعهم على الابداع.
- توفير وسائل التعليم المختلفة والتقنيات الحديثة.
- متابعة مشكلات المعلمين والعمل على معالجتها بما يراعي ظروفهم ويشعرهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي.
- تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات.

- اطلاع لجنة الحماية المدرسية على المشكلات الموجودة للعمل على حلها.
 - تعريف أولياء الأمور بسياسات المدرسة بلغة مبسطة وإخبارهم فور إجراء أي تعديل عليها.
 - رفع وعي المعلمين على كيفية استخدام أساليب التهذيب الإيجابي داخل الفصول بدلاً من العقاب البدني أو النفسي.
 - تطبيق لائحة الانضباط المدرسي بما فيها من حقوق وواجبات وإعداد سجل حصر المخالفات الشائعة والأساليب الوقائية والعلاجية تجاهها.
 - السماح بدخول أولياء الأمور إلى المدرسة لمتابعة أبناءهم في المواعيد التي يتم تحديدها من قبل إدارة المدرسة.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد أي شخص من خارج المنظومة التعليمية ممن يثيرون الاضطرابات أو يعرقلون العمل أو يتعدون على ممتلكات الغير أو المباني التعليمية أو الأشخاص الذين يحضرون إلى المدرسة لهدف لا يتفق مع الوظيفة الطبيعية للمدرسة.
 - اعتماد سجلات الانضباط للطلبة المخالفين، والتقارير الدورية اللازمة ورفعها الي الإدارة التعليمية.
 - اخطار أولياء الأمور في اسرع وقت ممكن حالة تعرض الطالب لأية اضرار أثناء تواجده بالمدرسة.
 - ابلاغ ولي الامر بتقرير مكتوب خلال (٤٨) ساعة بالعقوبات التأديبية الموقعة على الطالب، طبقاً للائحة الانضباط وأسبابها مع بيان حقه في التظلم من العقوبة.
- ونظراً لعدد من المعوقات التي تواجه القيادة المدرسية، وما واجهته من التأثيرات السلبية والتغيرات التي أحدثتها جاحه كورونا COVID-19، والتي أصبحت من أهم وأبرز التحديات التي تواجه القيادة المدرسية، والتأثير علي جودة المخرجات التعليمية، وتحمل مسؤولية الطلاب والمرؤوسين بل والمجتمع المحيط (سعادة وحمزة، ٢٠٢٢، ص١٢١)، حيث قامت الوزارة بتوجيه الدعم لمديري المدارس لتهيئة بيئة تعليمية قادرة

على تحقيق أهدافها، وإيجاد حلول لهذه المعوقات، وتوجيه الدعم اللازم للاستعانة بالوسائل التكنولوجية في إدارة البيئة التعليمية (الفرجات، ٢٠١٩، ص ٢٢)، مما عزز ممارسات القيادة المسؤولة لدى مديري التعليم العام بمحافظة الأقصر، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، ودعم المدير الأخلاقي والشخص الأخلاقي، حيث أوضحت الدراسة الآثار الإيجابية للقيادة المسؤولة في تحقق النمو المستدام، وبناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة المتعددين (الخضر والكودة، ٢٠٢١، ص ٢٧).

والقيادة المسؤولة في المدارس، يجب أن تتجاوز مسؤولية قادة المدارس من حيث الاهتمام بجدول ترتيب الصفوف، وتحصيل الطلاب، وجودة المعلمين وما شابه، نحو رعاية كل عضو في المدرسة وأصحاب المصلحة، وقبل كل شيء المجتمع بأكمله (Voegtlin et al., 2020, p.412)، وفقا لمفاهيم القيادة المسؤولة، يجب على قادة المدارس رعاية المجتمع والعالم بأسره، وينبغي للقادة المسؤولين دمج مطالب أصحاب المصلحة المتعددين وتعزيز قدر من المواطنة، ودعم الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، معرفيا وعاطفيا، وتشجيع القرارات الأخلاقية (Oplatka, 2017, p.518)، ويتوقع من القادة التربويين دمج المطالب المتناقضة والمتعددة في بيئة المدرسة، والتواصل معرفيا وعاطفيا مع مختلف أصحاب المصلحة، ويعد ذلك ضروريا من أجل توليد إحساس بالهوية قائم على القيم بين أعضاء المدرسة وتعزيز بيئة العمل التعاونية والإنسانية للمدرسة.

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبانة، تم تحليل كل بعد فرعي للقيادة المسؤولة، للحصول على ما يلي :

البعد الفرعي الأول: المبادئ والقيم الأخلاقية :

يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد الأول جاءت كما يوضحها الجدول

(٦)

جدول (٦)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة
على بعد المبادئ والقيم الأخلاقية (ن = ٩٨٠)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
١	ينتهج مدير المدرسة سلوكيات تعزز الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين العاملين	2.31	.783	77	متوسطة	7
٢	تتأثر قرارات مدير المدرسة بقيمه ومبادئه الشخصية	2.12	.836	70.76	متوسطة	8
٣	يعدل مدير المدرسة سلوكياته غير المرغوبة	2.08	.774	69.33	متوسطة	9
٤	يتأثر العاملين بالمدرسة بقيم وأخلاقيات مدير المدرسة	2.45	.716	81.76	عالية	4
٥	يمارس مدير المدرسة مهاراته السلوكية والأخلاقية كقدوة حسنة في أداء الأعمال الإدارية	2.49	.747	83	عالية	2
٦	يمارس مدير المدرسة دوره القيادي بطريقة مسؤولة	2.45	.759	81.76	عالية	3
٧	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة بما يخدم العمل	2.42	.717	80.76	عالية	6
٨	ينشر مدير المدرسة تأثيره القيادي في البيئة والمجتمع المحيط بالمدرسة	2.53	.748	84.33	عالية	1
٩	يشجع مدير المدرسة العاملين والاحتفاظ بهم	2.42	.771	80.76	عالية	5
	البعد ككل	18.96	4.90	80.01	عالية	

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط المرجح للبعد الأول للقيادة المسؤولة (القيم والمبادئ الأخلاقية) ككل بلغ ١٨.٩٦، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة على هذا البعد عالية، فقد بلغت النسبة المئوية ٨٠.٠١%، وأن المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارة قد تراوحت ما بين (٢.٥٣ - ٢.٠٨)، وبدرجة توافر (ما بين عالية ومتوسطة)،

ويرجع ذلك إلى أن صدق القادة ونزاهتهم شيء جدير بالثقة، وأنها مؤشر مهم لفاعلية القيادة، وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أن السلوك الأخلاقي للمدير له تأثير واضح وفعال في وضع قواعد للعمل، وتوزيع المهام على العاملين، لتحقيق أداء تنظيمي كفاء (الرقاد، ٢٠٢١)، فالأخلاقيات تكمن في قلب القيادة، حيث أن مدير المدرسة لديه القدرة على إلحاق الضرر أو منح فوائد عظيمه للمدرسة (Hassan et al., 2013, p.134)، فالقيادة هي نوع من العلاقات الإنسانية التي نتعامل بها مع بعضنا والقيام بما هو صحيح، لتحقيق فوائد طويلة المدى لأصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين أهداف المدرسة لتحقيق نتائج إيجابية للجميع، حيث أن الجمع بين النزاهة والمعايير الأخلاقية والمعاملة العادلة للعاملين، هي حجر الزاوية في القيادة المدرسية، فهي تعزز السلوك الأخلاقي لدى العاملين وإدارته والتمسك به (Oates & Dalmau, 2013, p.21).

البعد الفرعي الثاني: تحمل المسؤولية الاجتماعية

يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد الثاني جاءت كما يوضحها الجدول (٧)

جدول (٧)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة

على بعد تحمل المسؤولية الاجتماعية (ن = ٩٨٠)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
١	يُكيف مدير المدرسة أهداف المدرسة مع متطلبات واحتياجات المجتمع المحيط	2.42	.688	80.76	عالية	6
٢	ينشر مدير المدرسة برامج التوعية بالمسؤولية الاجتماعية	2.42	.776	80.76	عالية	7
٣	يتواصل مدير المدرسة مع هيئات ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة	2.51	.770	83.76	عالية	2
٤	يناقش مدير المدرسة إنجازات العمل مع مجلس الأمناء	2.51	.676	83.76	عالية	3

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
٥	٥- يشارك مدير المدرسة أعمالها وإنجازاتها مع المؤسسات والمجتمع المحيط	2.53	.705	84.33	عالية	1
٦	٦- يشارك مدير المدرسة العاملين في حل المشكلات وتحمل المسؤولية الاجتماعية	2.51	.720	83.76	عالية	4
٧	٧- يوفر مدير المدرسة بيئة عمل تحفز العاملين على الإبداع وخدمة الصالح العام	2.36	.764	78.76	عالية	8
٨	٨- يعالج مدير المدرسة التهديدات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة	2.31	.783	77	متوسطة	9
٩	٩- يقيم مدير المدرسة علاقات تعاون مع المجتمع المحيط	2.46	.720	82	عالية	5
	البعد ككل	22.02	5.38	81.56	مرتفعة	

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط المرجح للبعد الثاني للقيادة المسؤولة (تحمل المسؤولية الاجتماعية) ككل بلغ ٢٢.٠٢، وانحراف معياري للبعد ككل ٥.٣٨%، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة على هذا البعد عالية، فقد بلغت النسبة المئوية ٨١.٥٦%، وأن المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات قد تراوحت ما بين (٢.٥٣ - ٢.٣١)، ويرجع ذلك إلى، حرص وزارة التربية والتعليم على نشر التوعية بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال التوصيات والنشرات التي تقدمها للمديرين بمدارس التعليم العام، لتشجيع العاملين من معلمين وطلاب على الإبداع وخدمة الصالح العام، والحفاظ على التواصل الدائم مع مؤسسات المجتمع المحيط، لمتابعة المستجدات والتطورات في البيئة المحيطة، وتشجيع المعلمين على نشر ثقافة الاستدامة الاجتماعية داخل المدرسة، وأهمية مجلس الأمناء داخل المدرسة لدعم المشاركة المجتمعية، والاجتماعات الدورية للمجلس والتي يقدم فيها مدير المدرسة تقرير سر العملية التعليمية، ومن النادر أن تعالج المدرسة

التي قد تحدث في المجتمع المحيط، فليس لمدير المدرسة السلطة على ما يحدث في المجتمع المحيط به في كل الظروف.

فقد اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى دعم مشاركة المؤسسات التعليمية في تحمل المسؤولية الاجتماعية، من خلال تأسيس نظام تعليم لامركزي يدعم المشاركة المجتمعية، وإصلاح العملية التعليمية، وتقديم مخرجات كفاء على كل المستويات، مؤسسات قادرة على اتخاذ قرارات فاعلة، والمشاركة في وضع خطط لتنمية العملية التعليمية فاعلة وبكفاءة عالية، تحت قيادة مسؤولة قادرة على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة التعليمية المشاركة الكاملة في عملية صنع القرار (عبد النبي، محمود وهيب، ٢٠١٩، ص ١٨٣).

فقد جاءت العبارة رقم (٥) يشارك مدير المدرسة أعمالها وإنجازاتها مع المؤسسات والمجتمع المحيط، في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط المرجح لها (٢.٥٣) والانحراف المعياري (٠.٧٠٥)، والنسبة المئوية لها ٨٤.٣٣%، وذلك يدل على أن الاستجابة عليها عالية، ويرجع ذلك إلى أهمية مشاركة الأنشطة والإنجازات التي تقدمها المدرسة مع المجتمع المحيط كنوع من الحافز والداعم لرفع الروح المعنوية لفريق العامل، ووضع المدرسة في مرتبة مهمة بين المدارس، لاهتمامها بالأنشطة والمهام المدرسية.

فقد جاءت العبارة رقم (٨) يعالج مدير المدرسة التهديدات التي تحدث في المجتمع المحيط بالمدرسة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط مرجح (٢.٣١) وانحراف معياري ٧٨٣.٧، والنسبة المئوية ٧٧%، وفقاً لمقياس ليكرت فإن الاستجابة على هذا البعد متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يملك الحق في إدارة المجتمع المحيط به، بل سلطته تكون داخل المدرسة، وفي الخارج بما يخص العملية التعليمية.

البعد الفرعي الثالث: العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين

يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد الثالث جاءت كما يوضحها الجدول

(٨)

جدول (٨)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة

على بعد العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين (ن = ٩٨٠)

م	العلاقة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
١	يستجيب مدير المدرسة لرغبات ومتطلبات العاملين بالمدرسة	2.49	.721	83	عالية	5
٢	يشارك مدير المدرسة العاملين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة وآليات تنفيذها	2.45	.734	81.67	عالية	7
٣	يستقبل مدير المدرسة المقترحات الداعمة لتحسين البيئة التعليمية من أولياء الأمور والمعلمين	2.47	.721	82.33	عالية	6
٤	يتخذ مدير المدرسة قرارات عادلة ترضي جميع الأطراف	2.42	.745	80.67	عالية	8
٥	يتواصل مدير المدرسة مع العاملين بالمدرسة باستمرار	2.56	.673	85.33	عالية	2
٦	يناقش مدير المدرسة المستفيدين من المدرسة في احتياجاتهم ومتطلباتهم	2.53	.690	84.33	عالية	4
٧	يتيح مدير المدرسة فرصة للمشاركة في حل المشكلات والعقبات التي تعوق سير العملية التعليمية	2.59	.672	86.33%	عالية	1
٨	يوازن مدير المدرسة بين أهداف المدرسة ورغبات ومتطلبات العاملين والمستفيدين منها	2.27	.795	75.67	متوسطة	9
٩	يشجع مدير المدرسة العاملين على الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية	2.55	.658	85	عالية	3
	البعد ككل	22.33	5.19	82.71	مرتفعة	

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط المرجح للبعد الثالث للقيادة المسؤولة (العلاقة مع أصحاب المصلحة المتعددين) ككل بلغ ٢٢.٣٣، وانحراف معياري ٥.١٩، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة على هذا البعد عالية، فقد بلغت النسبة المئوية ٨٢.٧١%، وجاء هذا البعد في المرتبة الأولى، وأن المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارة قد تراوحت ما بين (٢.٥٩ - ٢.٢٧)، ويرجع ذلك إلى، حرص وزارة التربية والتعليم على إقامة علاقات جيدة مع المديريات التعليمية والإدارات التعليمية، لمتابعة آخر المستجدات في المؤسسات التعليمية، والتعرف على العقبات التي قد تواجه ميري المدارس في تحقيق أهدافها التعليمية، وإيجاد حلول جزرية لها، وذلك من خلال مشاركة جميع الأطراف في إيجاد الحلول، كون أنهم في واقع الحدث وأفضل من يقدم ويشارك في إيجاد الحلول.

وجاءت العبارة رقم (٥) يشارك مدير المدرسة أعمالها وانجازاتها مع المؤسسات والمجتمع المحيط، في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط المرجح لها (٢.٥٩) والانحراف المعياري (٠.٦٧٢)، والنسبة المئوية لها ٨٦.٣٣%، وذلك يدل على أن الاستجابة عليها عالية، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة يدير بيئة العمل بالمشاركة والتعاون، لإيجاد الحلول الفاعلة للمشاكل التي قد تعوق سير العملية التعليمية، وهو ما يدل على التجانس والقيم المصرية التي تدعم روح المشاركة والتعاون على العمل الجاد والهادف، لضمان تقديم جودة عالية.

كما جاءت العبارة رقم (٨) يوازن مدير المدرسة بين أهداف المدرسة ورغبات ومتطلبات العاملين والمستفيدين منها، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط مرجح (٢.٢٧) وانحراف معياري ٠.٧٩٥، والنسبة المئوية ٧٥.٧٦%، وفقاً لمقياس ليكرت فإن الاستجابة على هذه العبارة أيضاً جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة من الصعب إرضاء جميع الأطراف، نظراً لاختلاف الرغبات ووجهات النظر، والتزامه بقواعد وقوانين العمل والتي لا يستطيع أن يتخطاها، ويرجع ذلك أيضاً إلي الروتين في الاعمال

المدرسية، وتحديد الاختصاصات لعدم التمييز والتطبيق مبدأ الشفافية في توزيع المهام، المدير المدرسي الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بالقدر المقبول، بين رغبات ومتطلبات العاملين، واللوائح والقوانين بما يخدم صالح العمل،

البعد الفرعي الرابع: التركيز على النمو المستدام

يتضح أن استجابات أفراد العينة على البعد الرابع جاءت كما يوضحها الجدول (٩)

جدول (٩)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ودرجة التوافر والرتبة لاستجابات أفراد العينة

على بعد التركيز على النمو المستدام (ن = ٩٨٠)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	رتبة البعد
١	يُكيف مدير المدرسة أهداف المدرسة بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة	2.53	.690	84.33	عالية	2
٢	ينتهج مدير المدرسة سلوكيات تدعم الاستدامة في المدرسة والبيئة المحيطة	2.52	.719	84	عالية	3
٣	يدعم مدير المدرسة برامج التوعية بالتنمية المستدامة	2.42	.745	80.76	عالية	7
٤	يُحدث مدير المدرسة البنية التحتية بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات العالمية	2.40	.772	80	عالية	8
٥	يشجع مدير المدرسة خطط تطوير وتنمية المدرسة واستدامتها	2.52	.690	84	عالية	4
٦	يدير مدير المدرسة مع العاملين آليات لتحسين العملية التعليمية	2.50	.747	83.33	عالية	5
٧	يحرص مدير المدرسة على استخدام موارد المتاحة بطريقة عادلة	2.54	.733	84.76	عالية	1
٨	يعزز مدير المدرسة الاستدامة داخل المدرسة من خلال مشاركة المستفيدين من خدماتها	2.47	.747	82.33	عالية	6
	البعد ككل	22.37	5.38	82.85	عالية	

يتضح من جدول (٩) أن المتوسط المرجح للبعد الرابع للقيادة المسؤولة (التركيز على النمو المستدام) ككل بلغ ٢٢.٣٧، وانحراف معياري ٥.٣٨، وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تعتبر الاستجابة على هذا البعد عالية، فقد بلغت النسبة المئوية ٨٢.٨٥%، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية، وأن المتوسطات الحسابية المرجحة للعبارات قد تراوحت ما بين (٢.٥٤ - ٢.٣٩)، ويرجع ذلك إلى الجهد الذي تبذله وزارة التربية والتعليم المصري، في التركيز علي تحقيق التنمية المستدامة في التعليم، والموازنة بين متطلبات أصحاب المصلحة المتنوعة والمتجددة، وتشجيع الأداء التنظيمي المستدام بما يخدم العملية التعليمية، وفقاً لرؤية مصر في التعليم ٢٠٣٠، واهتمام الدولة بالعملية التعليمية في الصدارة، وفقاً لما يؤكدته الدستور المصري (٢٠١٤) في المواد ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، من تحسين جودة التعليم، وتشجيع الابداع والابتكار بما يتسق مع التغيرات والمعايير العالمية، والتركيز على المعلمين الذين هم أساس العملية التعليمية، والتزام الدولة بتنمية الكفاءات العلمية والمهنية للمعلمين (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٤)، إضافة إلى ما سبق، التأكيد على أهمية التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يهدف التعليم إلى تنمية الكفاءات الضرورية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة (فرغلي، ٢٠١٩).

وجاءت العبارة رقم (٧) يحرص مدير المدرسة على استخدام موارد المتاحة بطريقة عادلة في المرتبة الأولى، وبلغ المتوسط المرجح لها (٢.٥٤) والانحراف المعياري (٠.٧٣٣)، والنسبة المئوية لها ٨٤.٧٦%، وذلك يدل على أن الاستجابة عليها عالية، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة مسئول عن التخطيط ورسم السياسات، وذلك فيما يتعلق باستخدام الموارد المادية والبشرية والمكانة والزمانية والمعلوماتية، والإشراف والتوجيه لجميع أنشطة المدرسة من الناحية المالية والفنية والإدارية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤)

كما جاءت العبارة رقم (٤) يُحدث مدير المدرسة البنية التحتية بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات العالمية، في المرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط المرجح لها (٢.٣٩)

والانحراف المعياري (٠.٧٦٧)، والنسبة المئوية لها ٧٩.٧٦%، وذلك يدل على أن الاستجابة عليها متوسطة، ويرجع ذلك إلى محدودية إمكانيات المدرسة، والتي تدار في أغلب الأوقات بجهود فردية، حيث تسعى أغلب المدارس إلى استخدام نظم التعليم الحديثة، وتعديل نظم التعليم القديمة، باستخدام وسائل تعليم حديثة ومتطورة، والتي تعتمد في الغالب على المنصات التعليمية وشبكات الانترنت، ويرجع ذلك إلى ضعف شبكة الانترنت والبنية التكنولوجية.

مقترحات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية والميدانية، تعرض الدراسة الحالية بعض المقترحات والتوصيات التالية:
- نشر مفهوم القيادة المسؤولة، وترسيخ مفهوم المسؤولية في أذهان مديري المدارس، وعمل ورش عمل وتدريبات تمكنهم تحمل المسؤولية في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة.
- عمل تدريبات للمديرين والقيادات التعليمية، ووضع خطط وتنفيذها لتحليل بيئة العمل قبل بدء العام الدراسي، وتحديد الإمكانيات المتاحة وصياغة الأهداف، لزيادة فاعلية المدرسة وتحقيق الأهداف.
- تقليل المركزية في اصدار التعليمات، والإجراءات الروتينية التي تعوق سير العمل، ومنح المديرين بعض من حرية اتخاذ القرار لتلبية احتياجات المعلمين المهنية، من خلال ورش للعمل وتوفير التدريب اللازمة، وفقاً لاحتياجات ومتطلبات كل مدرسة.
- عمل اجتماعات دورية بين المديرين والمعلمين، يتم فيها مناقشة المستجدات والمشاكل التي تواجه المدرسة، في بيئة تعزز الثقة والتعاون بين العاملين.
- أن يتم وضع خطة بالأنشطة المدرسية، التي سوف يتم تنفيذها داخل وخارج المدرسة، وفقاً للاقتراحات لتوعية الطلاب بالمستجدات ومشكلات المجتمع المحيط.

- أن يناقش المدير في اجتماع الجمعية العمومية للآباء والمعلمين ومجلس الأمناء، جهود المعلمين وأنشطتهم، ومكافأة المجتهدين وتقديم الدعم لهم.
- البعد عن الديكتاتورية في أداء المهام الإدارية، وأتباع أنماط قيادة حديثة، للعمل في بيئة تشجع الابتكار والابداع وتحمل المسؤولية، واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية، من إمكانيات بشرية ومادية ومعنوية والمجتمع المحيط، في تحقيق الأهداف التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أرناؤوط، أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). الإدارة المسؤولة مدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج٩٧، ٤٧٩-٦٠٦.

أرناؤوط، أحمد، أحمد، عبد الكريم وشكر، إبراهيم (٢٠٢٣). توجهات التحول الرقمي كمدخل لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء معلمي التعليم الثانوي في مصر. *مجلة كلية التربية*، جامعة العريش، ١١ (٣٤)، ١-٤٦.

الأسدي، أفنان عبد علي وحسين، عبد الهادي ناصر (٢٠٢١). القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثني. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الكوفة، ١٧ (٢)، ٢١٧-٢٣٤.

الأصفر، عبد الخالق الأسود (٢٠٢١). الإدارة التعليمية ودورها في نجاح العملية التربوية (الإدارة المدرسية نموذجاً). ورقة مقدمة غلب المؤتمر الثالث لكلية التربية العجلات لقسمي التربية وعلم النفس واللغة العربية، جامعة الزاوية.

الجهني، بدرية عائد عواد والسيسي، أريج بنت حمزة (٢٠٢٠). متطلبات تفعيل المدارس المستدامة المراحل الابتدائية بالمدينة المنورة من وجهة نظر خبراء في مجال الاستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٤)، ١٠٧-١٢٤.

دسوقي، رانيا عبد الحميد (٢٠٢١). مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها. *المجلة العربية للقياس والتقويم*، دورية علمية، الجمعية العربية للقياس والتقويم، ٤ (٤)، ٢٠٥ - ٢٧٢.

الدهشان، جمال (٢٠٢٠). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٣ (٤)، ١٠٥-١٩٦.

الرقاد، محمد والطاهر، صدفة (٢٠٢١). القيادة التكيفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات المصرية بمنطقة السادات الصناعية. مجلة آفاق الاقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة المرقب، ٧(١٣)، ٣٤ - ٥٦.

الريس، فضية بنت ثاني والشبيبي، ندى بنت عبد العزيز (٢٠٢٣). مقياس متعدد الأبعاد للقيادة المسؤولة دمج الاستراتيجية مع الأخلاق. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٣)، ٥٩١ - ٦٤٣.

سلامة، وجيه سلامة عوض (٢٠٢٠). معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم ما قبل الجامعي، دراسة تحليلية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ١١(١)، ٦٩ - ٨٥.

الشحنة، عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام، بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢١، ٣٨٩ - ٤٧٦.

عبد النبي، سعاد، محمود، أشرف، وهيب، مروة (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ٢(٣)، ١٧٨ - ٢٢٢.

عطاري، عارف وأحمر، نجاح (٢٠٢٤). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة المسؤولة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ٣٨(٢)، ١٠٤ - ١٢٠.

فرغلي، سامية أحمد (٢٠١٩). اتجاهات التعليم الجديد في ضوء مفهوم لتنمية المستدامة (مراحل التعليم الاولي بالتعليم ما قبل الجامعي - نموذجاً). مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٦(١١٧)، ٢٨٩ - ٣٠٨.

قسايمة، نجاح محمد رمضان حسن وعطاري، عارف توفيق محمد (٢٠٢٢). درجة ممارسة عمداء الكليات في بعض الجامعات الأردنية لـ "القيادة المسؤولة" وعلاقة

- درجة الرقابة الذاتية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم: مقترحات للتطوير.
(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). قرار وزاري رقم (٢٧٨) لسنة ٢٠١٦ بشأن تحديد مسؤوليات واختصاصات مدير المدرسة. القاهرة: المؤلف.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠. مصر: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة: المؤلف.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, S. & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637– 673.
- Amir, M., Siddique, M. & Ali, K. (2022). Responsible leadership and business Sustainability: Exploring the role of Corporate Social responsibility and Managerial discretion. *Business and Society Review*, 127(3), 701- 724.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *journal of business ethics* , 98 ,25 – 32 .
- Haider, S. A., Akbar A., Tahseen. S., Poulova, P. & Jaleel, F. (2022). The impact of Responsible leadership on knowledge sharing behavior through the Mediating role of person – organization fit and moderating role of Higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (4), 100- 265.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2013). Ethical and Empowering Leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133- 146.
- Jhonson, S. C. (2014). Responsible Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4) , 645- 674.
- Josph, F. (2017). Responsible Leadership: A behavioral Perspective. Singapore management university, 3, 1- 134.
- Jumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in

- educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25- 48.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006b). *Responsible Leadership*. London/ New York: Routledge.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2011). Responsible Leadership: Pathways The future. *Journal Bus Ethics*. 98, 3- 13.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement and The Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 329- 343.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006a). Responsible Leadership in stakeholder society – A relational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 66, 99 – 115.
- Maak, T., Pless, N. M. & Voegtlin, C. (2016). Business statement of Shareholder Advocate? CEO Responsible leadership styles and the micro. Foundations of political CSR. *Journal management Studie*. 439- 446.
- Mata, M. N, Anees, S. T, Martins, J. M., Haider, S. A., Jabeen, S., Correia, A. B. & Rita, J. X. (2021). Impact of non-monetary factors on Retention of higher education Institutes teachers through mediating Role of motivation. *Academy of strategic management Journal*, 20, 1- 17.
- Oates, V. & Dalmau, T. (2013). Ethical Leadership: A Legacy for a Stronger future. *Per- formance*, 5, 20- 27.
- Oplatka, I. (2017). "A call to adopt the concept of responsible leadership in our schools: some insights from the business literature", *International journal of leadership in Education*, 20(4), 517- 524.
- Pless, N. M., Maak, T. & Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders through International service– Learning Programs: *The Ulysses experience Academy of management Learning & Education*, 10, 237– 260.
- Raatz, S. & Euler, D. (2017). Responsible leadership in management Education: A design-based research study. *EDER-Educational design Research*, 1(1), 1- 19.

- Starrett, R. J. (2005). Responsible Leadership, *The Educational Forum*, 69, 122- 137.
- Tan, K. L. (2023). Responsible leadership –A brief review of literature. *Journal of responsible tourism management*, 3(1), 44- 55.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A. & Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 167, 411- 431.
- Waldman, D. A. & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327- 341.