

Authentic leadership through the theory of administrative excellence among academic leaders in Private Jordanian universities from the viewpoint of faculty members

Dr. Yumna Ahmad Atoum^{*}
Dr. Hussein Mohamad Atoom^{**}
Dr. Osama Adel Hasouneh^{***}
Dr. Mohammed Qasem Al. Magableh^{****}

(Received 3 / 1 / 2024. Accepted 29 / 2 / 2024)

□ ABSTRACT □

The study aimed to identify the degree of practice authentic leadership through the theory of administrative excellence among academic leaders in Private Jordanian universities from the viewpoint of faculty members. The descriptive survey approach was used through the development of a questionnaire consisting of (27) items distributed to four areas: internal moral perspective, balanced treatment, transparency of relationships, and self-awareness, after its validity and reliability have been confirmed, the study sample consisted of (255) members chosen by the simple random method. The results of the questions showed that the degree of practicing authentic leadership through the theory of administrative excellence among academic leaders was moderate and showed that there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha=0.05$) between the arithmetic averages of the degree of practicing authoritative leadership through the theory of administrative excellence on the variable (sex, academic rank, number of years of experience, college). The study recommended raising awareness of the concept of authoritative leadership through holding training courses.

Keywords: Authentic Leadership, Theory of Administrative Excellence, Academic leaders, Private Jordanian Universities.



Copyright :Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

^{*} Department of Educational Administration and Foundations, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan. Email: yumnaatoum@aabu.edu.jo
^{**} Department of higher Education, Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jerash, Jordan. Email: h.atoum@jpu.edu.jo
^{***} Department of higher Education, Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jerash, Jordan. Email: sahassonah@jpu.edu.jo
^{****} Department of higher Education, Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jerash, Jordan. Email: m.magableh@jpu.edu.jo

القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. يمنى أحمد عتوم*

د. حسين محمد عتوم**

د. أسامة عادل حسونة***

د. محمد قاسم المقابلة****

(تاريخ الإيداع 3 / 1 / 2024 . قبل للنشر في 29 / 2 / 2024)

□ ملخص □

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (255) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، تم استخدام الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة وتكونت من (27) فقرة موزعة أربعة مجالات: (المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي)، بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري على متغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الكلية)، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمت التوصية بالتوعية بمفهوم القيادة الموثوقة كأسلوب قيادي فعال في الجامعات، وأهميتها في تحقيق التفوق الإداري من خلال عقد الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموثوقة، نظرية التفوق الإداري، القادة الأكاديميين، الجامعات الأردنية الخاصة.

مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04



حقوق النشر

* قسم الإدارة وأصول التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن Email: yumnaatoum@aabu.edu.jo

** قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن Email: h.atoum@jpu.edu.jo

*** قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن Email: sahassonah@jpu.edu.jo

**** قسم الدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، جرش، الأردن Email: m.magableh@jpu.edu.jo

مقدمة:

شهد العصر الذي نعيش العديد من التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات منها السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، مما انعكس على بيئة عمل المؤسسات، ووحدة المنافسة، وارتفاع توقعات المستفيدين للخدمات المقدمة لهم وزيادة إدراكهم لمستوياتها، الأمر الذي فرض على إدارة المؤسسات تبني أنماط قيادية جديدة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص، وإكساب المؤسسات القدرات التنافسية والمزايا التي تضمن البقاء والاستمرار، وتطلب ذلك نوعاً جديداً من القيادة تختلف عن الأشكال الأخرى للقيادة الإدارية مثل القيادة الموثوقة، وهذا يتطلب إحداث تغييرات وتطورات عديدة والبحث عن آفاق جديدة للتطوير في الأساليب القيادية السائدة في المؤسسات ومنها الجامعات، ويتطلب البحث عن أساليب قيادية فاعلة؛ كالقيادة الموثوقة، من خلال تحقيق رغبات العاملين واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم المهني، وتحقيق الأهداف المنشودة.

فالقيادة الموثوقة نمط سلوكي قيادي هادف لدى القادة لدعم العلاقة بينه وبين العاملين وتعزيزها من خلال الشفافية والأخلاق والوعي الذاتي، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والدافعية في ميدان العمل وتحقيق الأهداف المنشودة (العولقي، 2019). وأنها علاقة يتم بنائها وتأسيسها بين القادة والعاملين وهي ليست ثابتة إنما تتطور لدى الإنسان بشكل مستمر (Hu, Wu, Xiao, Maguire & Wang, 2018)، وهي نمط لسلوك القائد الأخلاقي الشفاف الذي يشجع على التواصل لتبادل المعلومات لاتخاذ القرارات وقبول المقترحات التي تقدم من العاملين ضمن سياق تنظيمي متطور من أجل زيادة الوعي الذاتي والسلوك الإيجابي من جانب القائد تعزيزاً للتنمية الذاتية الإيجابية (Boatang, Kyermeh, Amoako & David, 2018)

وتتمثل أبعاد القيادة الموثوقة والتي أشار إليها العولقي (2019) والأحمدي (2021)، و(Alshaar, 2023) وجونسون (Johnson, 2019) وهي:

- **الوعي الذاتي:** عملية يتوصل القادة من خلالها لنقاط قوتهم وضعفهم ومشاعرهم وعواطفهم وأهدافهم ودوافعهم من خلال تعاملهم مع العاملين ومشاهدة انطباعهم عنها وتفهم المعتقدات والقيم والمشاعر والرغبات ومدى تأثير معرفته وخبرته على الآخرين ثم تعزيز الثقة لديهم.
 - **المنظور الأخلاقي:** طريقة يتصرف من خلالها القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يحملها بحيث يكون سلوكه مطابقاً لتلك القيم والمعتقدات وليس من أجل إرضاء رغبات الآخرين.
 - **المعالجة المتوازنة:** يتم من خلالها تحليل وتقييم القائد للبيانات قبل أن يصدر قراراته دون تحيز مع تبني وجهات النظر المختلفة لإجراء معالجة متوازنة بكل شفافية ووضوح وعدالة.
 - **شفافية العلاقات:** عملية يتعرف من خلالها القائد على التغذية الراجعة من العاملين والاستماع لردود أفعالهم وتقديم الاقتراحات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- وتقوم القيادة الموثوقة على أساس وجود قدرات ومبادئ أخلاقية لدى القائد، وتصور أخلاقي ووعي ذاتي مرتفع ومقدرة على التواصل الفعال وتحسين العلاقات مع الآخرين والحد من سلبيات العمل واحترام وجهات النظر المختلفة، مما يؤدي إلى بناء علاقات مميزة بين القائد والعاملين بحيث يتم أداء المهام المطلوبة من قبل العاملين بجودة وإتقان (Jaradat, Khasawneh, Abu-Alruz & Bataineh, 2020)، (Alshaar, 2023).

وتتمثل السمات الأساسية للقيادة الموثوقة في العمل على خلق مناخ عمل إيجابي في المؤسسات وتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والرؤساء، وتوفير الرفاهية للعاملين، وتعزيز الجوانب الأخلاقية لدى القادة، وتنمية الثقة والاحترام المتبادل، وتطبيق أفعال وأقوال القادة ومدى إيمانهم بقيمهم ومعتقداتهم واتصافهم بالأخلاق الحميدة (الأحمدي، 2021).

وهذا ما أكدت عليه نظرية التفوق الإداري أو ما تدعى بالإدارة بالقيم التي عرفت التفوق الإداري بأنه الفلسفة الإدارية المنطلقة من القيم كأساس لتوجيه السلوك الإنساني في العملية الإدارية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة فيها بشكل عام (دعاس، 2022). والتفوق الذي يقوم على مبادئ الوضوح والعدالة والولاء الوظيفي والاستقامة والرضا الوظيفي والتي تعد مرتكزاً أساسياً للقادة في منظمات الأعمال لحل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات (البحمي، 2020). كذلك عرّف التفوق الإداري أنه تفوق أداء الموظف من خلال مقدراته على تنفيذ المهام المطلوبة مع درجة عالية من المهارة، التنظيم والجودة (Albayati, 2021).

وتبرز أهمية نظرية التفوق الإداري من خلال الاستثمار لكافة موارد المؤسسات المتاحة ومساهمة القادة في تعزيز المساواة بين الجميع وإيجاد الطاقة الإيجابية والثقة مع العاملين وتحقيق التجانس الفكري معهم والتخلص من معيقات العمل التي تقف في وجه تحقيق الأهداف (محسن، 2022). وأنها نظرية إدارية حديثة معتمدة على القيم لتوجيه سلوك العاملين بالاهتمام بالجانب الإنساني، وكذلك في مدى قدرتها على تعزيز الثقة والاحترام والنزاهة والتعامل بالأخلاق الحميدة بما يؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق وتحقيق الأهداف المنشودة للقادة والعاملين في تلك المنظمات وبما يعكس إيجاباً على الجميع (البحمي، 2020). ولنظرية التفوق الإداري مجموعة من المبادئ المتمثلة بما يلي:

(Sultan, Qatea, & Halawa, 2023):

- وجود شفافية وإزالة الغموض في ميدان العمل.
- تحديد أولويات العمل والشراكة والعمل بروح الفريق.
- اتصاف القائد بالقيم على اختلاف أنواعها.
- تعزيز الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية.
- التوجه عبر القيم لتعزيز العلاقات مع الآخرين.
- التعامل الأخلاقي مع الآخرين في ميدان العمل.
- التوافق بين نماذج السلوك للعاملين ومتطلبات تعديل وتغيير المواقف.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن القيادة الموثوقة كنمط قيادي إداري حديث ودافع أساسي للمؤسسات التعليمية والتربوية للارتقاء، والتميز عن غيرها من المؤسسات، كنمط قيادي يعتمد على الشفافية والوضوح في العلاقات والتركيز على القيم والأخلاقيات في ممارسة الأعمال المختلفة وتحقيق منفعة مشتركة بين القادة والعاملين لتحقيق الأهداف، وهذا ما أكدت عليه نظرية التفوق الإداري في إيجاد الطاقة الإيجابية والثقة بين الرؤساء والعاملين والتخلص من المشكلات التي تقف عائقاً في تحقيق رسالة ورؤية المؤسسات، ومدى التزام القادة بالقيم التنظيمية من عدالة وكفاءة وفاعلية والعمل بروح الفريق والتفكير الإبداعي وتمثل القيم الشخصية من أمانة وعدالة واحترام وشفافية وموضوعية والوضوح والشراكة والتغيير وتفعيل التواصل في بيئة العمل (أبو شقراء، 2020)، (Sultan, et al, 2023)، وعليه ارتأى الباحثان إلى دراسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص على معدل كفاءة إدارتها من خلال توفر مبادئ وقيم أخلاقية يتمتع بها القادة الأكاديميين من أجل إيجاد علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الشفافية والوضوح وتقبل أفكار ومقترحات العاملين؛ لتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفعالية في ظل التحديات والمنافسة بين الجامعات الخاصة كونها مؤسسات تعليمية استثمارية، وفي ظل تزايد المنافسة والاحتياجات المتزايدة التي تفرضها البيئة، ونظراً لأهمية القيادات الأكاديمية ودورها في تطور المؤسسات، وضرورة تبنيها للاتجاهات الإدارية الحديثة كنظرية التفوق الإداري أو الإدارة بالقيم؛ فقد أشار الفكر الإداري إلى أن هناك العديد من النظريات التي كان لها دور في الميدان الإداري، وبالرغم من هذا فمن الملاحظ أن هناك ضعف في تبني هذه النظريات من قبل القادة مما ينعكس سلباً على الأداء بشكل عام وقد يولد ذلك شعوراً بالإحباط لدى العاملين لشعورهم بغياب البعد الإنساني والالتزام بالمعايير الأخلاقية، مما يبعدهم عن تحقيق التفوق الإداري في ميدان عملهم. وهذا ما أشارت إليه دراسة الأحمدى (2021) ودراسة سعيد وحامد والحمداني وكاطع (2021)، الأمر الذي دفع الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة. ومن خلال البحث حول مفهوم القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق، لم توجد دراسة تبحث عن القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب علم الباحثين.

أسئلة الدراسة: يسعى هذا البحث للإجابة عن:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

أهداف الدراسة: تمثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

- بيان درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة دراسة حول درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسيين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية: تتمثل في معالجة إحدى الموضوعات ذات الأهمية في فلسفة الفكر الإداري والذي يتعلق بالقيادة الموثوقة ونظرية التفوق الإداري مع تسليط الضوء على فكر وسلوكيات وأخلاقيات القائد، وهي من الدراسات الأولى في حدود علم الباحثين التي تناولت القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مما يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية.

ثانياً: الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال إمكانية استفادة الفئات التالية منها:

- الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة نواة ومنطلق لدراسات أخرى مشابهة لها.
- القيادات الإدارية والتعليمية في الجامعات للتعرف على أثر القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة والاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستوصل إليها الدراسة.

مصطلحات الدراسة: تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية في:

القيادة الموثوقة: هي نمط لسلوك قيادي إيجابي محفز لقدرات العاملين النفسية والمناخ الأخلاقي للمؤسسة بشكل إيجابي من خلال توفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والعاملين وتعزيز الوعي الذاتي وتبني القيم الأخلاقية للقيادة عند اتخاذ القرارات (Viswanatha & Lakshmi, 2019)، وتعرف إجرائياً بأنها ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لنمط سلوكي قيادي يهدف إلى دعم العلاقات وتعزيزها من خلال الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي وشفافية العلاقات ومعالجة المعلومات، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الجامعة وتحقيق أهدافها، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة. **نظرية التفوق الإداري:** هي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني بالعملية الإدارية من خلال فهم القيم الفردية والجماعية في المؤسسات، حيث يتم استخدام القيم الإيجابية لتحسين الأداء والإنتاجية وبما ينعكس إيجاباً عليها (دعاس، 2022).

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال (جامعة جرش، جامعة إربد الأهلية، جامعة جدارا).
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي 2023/2024.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم من دراسات عربية وأجنبية على النحو الآتي:

هدفت دراسة سلطان وآخرون (Sultan, et al, 2023) للكشف عن العلاقة بين التفوق الإداري والقدرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية البدنية والرياضة في مدينة بغداد العراق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات، أما العينة فتكونت من (130) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وكان من أبرز النتائج أنه يوجد علاقة إيجابية بين متغيرات التفوق الإداري والإمكانيات الإبداعية.

وهدف دراسة جون وهو ولي (Jun, Hu & Lee, 2023) إلى دراسة تأثير القيادة الموثوقة على سلوك الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون في

مجالات مختلفة في كوريا الجنوبية، وتكونت العينة من (241) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك أثر دال إحصائياً للقيادة الموثوقة على سلوك الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة شاه وهونج (Xiao & Huang, 2023) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموثوقة لدى طلاب الكليات وسلوكهم الابتكاري حسب نظرية المعرفة الاجتماعية، استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب الكليات في الصين، وكانت العينة (847) طالباً وطالبة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الموثوقة المدركة لدى طلبة الكليات لها أثر دال إحصائياً على سلوكهم الابتكاري.

وهدفت دراسة مبشر وفداء (Mubashar & Fida, 2023) إلى تطوير مقياس لممارسات القيادة الموثوقة في باكستان، تم استخدام المنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجال الأكاديمي والصناعي في باكستان، أما العينة فتكونت من (73) موظفاً، واستخدمت الدراسة المقابلة ذات الأسئلة المفتوحة مع الموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الموثوقة على تحسين المخرجات في تلك القطاعات.

وأجرت دعاس (2022) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين في لواء دير علا في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في لواء دير علا، تكوّنت العينة من (145) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء دير علا للإدارة بالقيم كان بدرجة مرتفعة.

وأجرى محسن (2022) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين في مدينة بغداد في العراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية بغداد (الكرخ الثانية)، تم اختيار عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة، والاستبانة أداة للبحث، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالقيم والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة علوان وعبد الحسين (Alowan & Abdul Hussein, 2022) إلى الكشف عن أثر القيادة الموثوقة على سلوكيات العمل الاستباقية في وزارة التخطيط العراقية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمساعدين في الوزارة أما العينة فتكونت من (140) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموثوقة والسلوك الاستباقي في الوزارة.

وأجرى سعيد وآخرون (2021) دراسة هدفت لقياس تأثير القيادة الموثوقة في التشارك المعرفي من خلال سلوكيات العمل الإبداعي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد في العراق، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات على عينة (100) موظفاً وموظفة في وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة العمل، كان من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموثوقة في التشارك المعرفي من خلال سلوكيات العمل الإبداعي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

وهدفت دراسة الأحمد (2021) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة في السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (3721) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (443) معلماً

ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان ومن أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة كانت بدرجة عالية وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الموثوقة ونظرية التفوق الإداري، فقد استنتج الباحثان أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف للدراسات السابقة مع هذه الدراسة. وكانت أوجه التشابه باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والمتغيرات والمنهج، واختلفت في عينة الدراسة. وتمثلت الاستفادة في إثراء الأدب النظري والتأكيد على أهمية معرفة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في تحديد المنهج المناسب، وتحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل واضح، وكذلك في تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، والمعالجات الإحصائية التي تناسب البحث.

وما يميز هذه الدراسة كونها الأولى من نوعها التي تناولت القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وحسب علم الباحثين تعد من أوائل الدراسات، كما أنها اختلفت في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023-2024)، وكذلك اختلفت في عينة الدراسة والتي مثلت جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (720) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة من (255) عضو هيئة تدريس، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة).

الجدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
74.9	191	ذكر	الجنس
25.1	64	أنثى	
15.7	40	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
24.3	62	أستاذ مشارك	
55.3	141	أستاذ مساعد	
4.7	12	مدرس	
63.1	161	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
36.9	94	10 سنوات فأكثر	
31.4	80	علمية	الكلية
68.6	175	إنسانية	
100.0	255	المجموع	

أداة الدراسة:

أُستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات مكونة من أبعاد القيادة الموثوقة: (المعالجة المتوازنة، المنظور الأخلاقي، الوعي الذاتي، شفافية العلاقات)، وتكونت من (27) فقرةً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد مرت الاستبانة بمراحل عدة حتى وصلت إلى شكلها النهائي، وهذه المراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة (دعاس، 2022) ودراسة (محسن، 2022) ودراسة (الأحمدي، 2021)، وذلك للاستفادة منها في تحديد مجالات الاستبانة، وصياغة الفقرات التي تمثل كل مجال.

- **المرحلة الثانية:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين في مجال الاختصاص وعددهم (8) من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء الرأي واقتراح الملاحظات من حيث صياغتها اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها للمجال، وتم الأخذ بالملاحظات المقترحة، وأجريت التعديلات على الاستبانة وبذلك أصبحت جاهزة للتطبيق.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق البناء لمقياس القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري، تم استخراج معاملات الارتباط بين الفقرة وبين الدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.58-0.88)، ومع المجال (0.62-0.93)، وتبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها لمقياس القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري، وتبين أن جميع معاملات الارتباط جاءت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن الدرجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة والمتعلق بالقيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ومن ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين التقديرات في المرتين. وكذلك تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة (كرونباخ ألفا) وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المكانة التنافسية	0.87	0.83
المنظور الأخلاقي	0.85	0.70
الوعي الذاتي	0.81	0.77
شفافية العلاقات	0.86	0.81
القيادة الموثوقة ككل	0.91	0.85

المعيار الإحصائي:

استخدم الباحثون مقياس ليكرت للتدرج الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وتم إعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جدا (5)، درجة كبيرة (4)، درجة متوسطة (3)، درجة متدنية (2)، درجة متدنية جدا (1))، وقد تم الاعتماد على التصنيف الآتي للحكم على المتوسطات الحسابية: أقل من (2.33) قليلة، ومن (2.34 - 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5.00) كبيرة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة: وتشمل:

1. الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
2. الكلية ولها مستويان: (إنسانية، علمية).
3. الرتبة الأكاديمية ولها أربعة مستويات: (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
4. عدد سنوات الخبرة وله مستويان: (10 سنوات فأقل)، (أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الرباعي، ومعامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا، المقارنات البعدية بطريقة شففيه.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) أدناه يوضح ذلك. الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	المنظور الأخلاقي	3.67	.617	متوسطة
2	1	المعالجة المتوازنة	3.65	.631	متوسطة
3	4	شفافية العلاقات	3.62	.610	متوسطة
4	3	الوعي الذاتي	3.60	.636	متوسطة
		القيادة الموثوقة ككل	3.63	.587	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.60-3.67)، بدرجة متوسطة حيث جاء مجال المنظور الأخلاقي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ككل (3.63). أظهرت البيانات المتعلقة بسؤال الدراسة الأول أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري كانت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن القادة الأكاديميين يقومون بمراعاة القيم الأخلاقية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، والتعامل مع المواقف المختلفة بنزاهة وشفافية والاهتمام بمصلحتهم ومساعدتهم على التغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب منهم، وكذلك التزامهم بالمعايير الأخلاقية الإيجابية الداعمة لهم من خلال تحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة التي تضمن العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الجامعة. كما بينت النتائج أن درجة تقدير عينة الدراسة لجميع المجالات المتعلقة بالقيادة الموثوقة للقادة الأكاديميين كانت بدرجة متوسطة ومقاربة، إلا أن أعلاها كان مجال المنظور الأخلاقي الداخلي، وقد يعزى ذلك إلى ما يظهره القادة الأكاديميين من نزاهة وأخلاق رفيعة في تعاملهم مع الأعضاء، والذي بدوره يكرس لديهم الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والإنسانية تجاههم ومصالحهم في المواقف التي تتطلب ذلك، والسعي لإيجاد مساحة من التوافق بين المصلحة العامة للجامعة بكونها مؤسسة اجتماعية، والمصلحة الخاصة بالأعضاء.

وجاء مجال المعالجة المتوازنة في المرتبة الثانية ويعزى ذلك إلى إدراك القادة الأكاديميين لمدى التأثير الإيجابي لشفافية التعامل مع المعلمين، وتشجيع المبادرة والإبداع لدى الأعضاء، واستخدام أسلوب التغذية الراجعة لتقييم العمل واستطلاع آراء المستفيدين حول أداء الجامعة بشكل مستمر للاستفادة منها في عملية التقييم المستمر للأداء وإطلاع الأعضاء على كل ما هو جديد في الجامعة من خلال إصدار التعاميم للقضايا الهامة في الوقت المناسب والذي قد ينعكس بدوره على بناء علاقات قوية من الثقة والاحترام بينهم. ثم جاء مجال شفافية العلاقات في المرتبة الثالثة وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى ما يتميز به القادة الأكاديميين من صفات قيادية تمكنهم من تهيئه مناخ وظيفي مناسب للأعضاء؛ من خلال مراعاة ظروف العمل بما لا يتضارب مع مصالحهم، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة على جميع المستويات الإدارية ورفع سوية الجامعة من خلال سمعتها بين منافسيها وذلك بتتمة الثقة بين القادة والأعضاء لإنجاز المهام بفعالية وتفوق.

وجاء مجال الوعي الذاتي في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزى ذلك إلى ما يمتلكه القادة الأكاديميين من مقدرة طرح الآراء المقدمة لمناقشتها وتقبل وجهات النظر المختلفة بموضوعية، وذلك بترك مساحة من الحرية، وقيامهم بتحليل البيانات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار ودراسته بالتعاون مع لجان متخصصة من أعضاء الهيئة التدريسية للعمل على الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات التي قد تترتب على القرارات قبل أن يتم اتخاذها، وإشراكهم في اتخاذها مما يخلق جو من الود والتعاون في تحقيق الأهداف للجامعة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الموثوقة ضمن نظرية التفوق الإداري، فقد انفقت دراسات كل من (Sultan, et al, 2023) مع نتائج هذه الدراسة التي بينت أنه يوجد علاقة إيجابية بين متغيرات التفوق الإدارية والإمكانات الإبداعية. وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الموثوقة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (دعاس، 2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية في لواء دير علا للإدارة بالقيم كان بدرجة مرتفعة ودراسة (الأحمدي، 2021) أن درجة ممارسة القيادة الموثوقة كانت بدرجة عالية.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والكلية

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
191	.582	3.69	ذكر	الجنس
64	.576	3.46	أنثى	
40	.647	3.60	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
62	.541	3.46	أستاذ مشارك	
141	.571	3.69	أستاذ مساعد	
12	.623	3.92	مدرس	
161	.580	3.59	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
94	.594	3.71	10 سنوات فأكثر	
80	.670	3.60	علمية	الكلية
175	.547	3.64	إنسانية	

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والكلية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (5). الجدول رقم (5): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة، والكلية على درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.012	6.436	2.042	1	2.042	الجنس
.001	5.887	1.868	3	5.603	الرتبة الأكاديمية
.002	9.837	3.121	1	3.121	عدد سنوات الخبرة
.467	.530	.168	1	.168	الكلية
		.317	248	78.682	الخطأ
			254	87.551	الكلية

يتبين من الجدول (5) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (6.436) وبدلالة إحصائية بلغت (0.012)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى أن الدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية متقاربة جداً بين الذكور والإناث مما ينعكس على درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية، ومتغير الجنس لا يعكس بالضرورة اختلاف بين أفراد الدراسة إذا كانت الظروف التي يعيشها الأفراد واحدة وأن عدد الذكور في هذه الدراسة أكبر من عدد الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (9.837) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002)، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى مدى الوعي الفكري عند الأعضاء الذين لديهم خبرة أكثر مما يدل على أهمية الخبرة في تحسين الإنجاز وأداء المهام في جو من الإنسانية والود وتقبل آراء الآخرين والالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية المطلوبة للتحقيق التميز في الأداء.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف (0.530) وبدلالة إحصائية بلغت (0.467)، وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات الإنسانية والعلمية في الجامعات الأردنية الخاصة تعيش نفس الظروف والإمكانيات مما يعني أنهم يتعرضون لنفس ظروف العمل والإمكانات المادية والبشرية والإدارية من القيادات الأكاديمية لذلك لم يكن هناك فرق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة ف (5.887) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (6)، بين مدرس من جهة وكل من أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح المدرس.

الجدول رقم (6): المقارنات البعدية بطريقة شفوية (Scheffe) لأثر الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المتوسط الحسابي	
				3.60	أستاذ
			.14	3.46	أستاذ مشارك
		.23	.09	3.69	أستاذ مساعد
	*.23	*.46	*.32	3.92	مدرس

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين مدرس من جهة وكل من أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح المدرس. وقد يعزى ذلك إلى أن المدرسين بحاجة إلى من يحفزهم ويشجعهم؛ لأنهم يتخذون من القائد ملهماً ومستثيراً للأبداع. وهم أكثر تأثراً من الرتب الأكاديمية الأخرى من أعضاء هيئة التدريس.

الاستنتاجات والتوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات:
- التوعية بمفهوم القيادة الموثوقة كأسلوب قيادي فعال في الجامعات، وأهميتها في تحقيق التفوق الإداري في ظل التطورات الحديثة من خلال قيام الجامعة بعقد دورات تدريبية عن ماهية القيادة الموثوقة.
 - تنمية مهارات القادة في الجامعة حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات لأبعاد القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري، وترجمتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق.
 - ضرورة ربط منهجية القيادة الموثوقة في ضوء نظرية التفوق الإداري في تحقق الانسجام مع الأهداف المراد تحقيقها في الجامعة.
 - العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي وعلاقات إنسانية إيجابية تسودها جو من الود القائم على الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
 - التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية عن ممارسة القيادة الموثوقة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسات التعليمية.

المراجع العربية:

- البقمي، ناضاً مطلق. الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2020، (6)4، 125-145.
- Alboqami N, M. Management with Values and Its Impact on Organizations' Success. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 2020, 4(6), 125-145.
- أبو شقرا، روان خضر. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة أربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2020، (1)28، 452-476.
- Abu Shaqra, R, K. The Degree of the Practice of Secondary School Principals in the District of Koura to Manage the Values from the Point of View of Their Teachers. The Islamic University Journal of Educational and Psychology Studies, 2020, 28(1), 452-476.
- الأحمدي، محمد عبد الرحمن. القيادة الموثوقة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، الفترة من 2/1 أكتوبر 2021، جدة، المملكة العربية السعودية.
- Al-Ahmadi, M, A. Trustworthy leadership and its relationship to creative behavior among secondary school teachers in Jeddah Governorate. International Conference on Qualifying and Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence, period from 1/2 October 2021, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- دعاس، شيرين جمال. درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في لواء دير علا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظراً لمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2022، (2)6، 28-48.
- Daas, S J. Degree of Practice Secondary Schools Principals in Deir Alla in Jordan the Managing by Values from the Perspectives of Teachers. Journal of Educational and Psychological Sciences, 2022, 6(2), 28-48.

سعيد، هديل كاظم وحامد، سهير عادل، الحمداني، صبا نوري وكاطع، افتخار عب دالمحسن. العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي. مجلة اقتصاديات الأعمال، 2021، (1)1، 63-87.

Saeed, H. K., Hamed, S. A., Al-Hamdani, S. N., & Kate, I. The Relationship between Authentic leadership and Knowledge Sharing through the mediating Role of Creative work Behaviors: An applied study on a sample of managers in the Ministry of Labor and Social Affairs in Baghdad. Journal of Business Economics, 2021, 1(1), 63-87.

العولقي، عبد الله أحمد. أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2019، (3)3: 221-263.

Al-Awlaki, A. A. The Impact of Authentic leadership on development of creative work behavior psychological capital as a mediating variable: An Applied Study on the Yemeni Public Telecommunications Corporation. Finance and Business Economics Review, 2019, 3(3), 221-263.

محسن، أحمد زهير. درجة ممارسة الإدارة بالقيم عند مديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهة نظر المدرسين. مجلة الدراسات المستدامة، 2022، (4)4، 2266-2236.

Mohsen, A. Z. The degree of management practice by values among middle school principals in Baghdad from the teachers' point of view. Journal of Sustainable Studies, 2022, 4(4), 2236-2266.

المراجع الأجنبية:

Albayati, Z. The Application of European Standards of Excellence for Teachers of Physical Education. Modern Sport, 2021, 20(3), 2-40.

Al-Jaradat, M.K., Khasawneh, S., Abu-Alruz, J. & Bataineh, O.T. Authentic leadership practices in the university setting: the theory of tomorrow. Management in Education, 2020, 14(3), 229-235.

Alowan, A & Abdul Hussein, S. The Effect of Authentic Leadership in the Proactive Behavior of Employees: An Analytical Study Based on the Experience of Managers in Iraqi Ministry of Planning. Journal of Techniques, 2022, 4(4), 157-166.

Alshaar, A. Authentic Leadership and its Impact on Supporting Strategic Intelligence. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2023, 13(3), 59-75.

Boatang, P., Kyermeh, A., Amoako, E., & David, B. Antecedents of Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors in Selected Institutions in Bring Ahafo Region. Global Journal of Human Resource Management. 2018, 6(2), 34-51.

Hu, Y., Wu, Z., Xiao, Y., Maguire, P & Wang, D. Authentic Leadership and Proactive Behavior: The Role of Psychological Capital and Compassion at Work. Front, Physical, 2018. (9), 2470- 2479.

Johnson, S. Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. Journal of Nuclear Medicine Technology, 2019, 47(3), 181- 188.

Jun, K, Hu, Z & Lee, J. Examining the Influence of Authentic Leadership on Follower Hope and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Flower Identification. Behavioral Sciences, 2023, 1(1), 1-18.

Mubashar, T & Fida, M. Authentic Leadership Practices in Organizations Development and Validation of Authentic Leadership Practices and Scd in Pakistan. The Journal of Behavioral Science (TJBS), 2023, 18(2), 32-49.

Sultan, J., Qatea, A & Halawa, N. Administrative Excellence and its Relationship to the Creative Abilities of the Colleges of Physical Education and Sports Science in Baghdad from the Perspective of Professors. *Modern sport*, 2023, 22(2), 76-96.

Viswanatha, R. & Lakshmi. Assessing the impact of Authentic Leadership and Team Climate on Innovative Work Behavior within Self- managed teams in IT Organizations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2019, 1(8), 1-20.

Xiao, Z & Huang, J. Effect of College Students Perceived Authentic Leadership in Innovation Behavior: The Serial Mediation Effect of Trust Climate and Creative Self-Efficacy. *Educational Research and Reviews*, 2023, 1(1), 129-139.