



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

Shadia .... Al-Tal

Nabil Jabreen aljundi

Al-khalil University /  
College of Education

Email:

jondin@hebron.edu

Keywords:

Conscious leadership,  
Awareness, Conscious  
leader

## Article info

## Article history:

Received 05.Febr.2023

Accepted 15.Apr.2023

Published 29.May.2023

Conscious Leadership: Qualitative Study of Indicator Consciousness  
for School's Head Teachers Practice in South Hebron

## A B S T R A C T

This study aims to identify the evidences of conscious leadership practice among the South Hebron high school's principals. The study based on the qualitative approach and has employed the semi-open interview method. The interview included four - intensive questions to achieve the objective of this study. It has depended on the "Ground Theory" methodology to analyze the results. The researchers interviewed 10 schools' principals. The results of the participants' interviews revealed the following: Five dimensions of conscious leadership emerged, represented in self-awareness, awareness of others, cognitive awareness, situational awareness, and technical awareness. The study also revealed the importance of a conscious leader which can take care of the psychological and social factors of individuals and provide an incubating environment for them that enhances creativity and innovation. The study recommended increasing attention to necessity of conscious leadership and preparing the conscious leader who supports the idea of cooperation in work.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol51.Iss1.3522>

القيادة الواعية: دراسة نوعية لمؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب الخليل

نبيل جبرين الجندي

شادية الطل

جامعة الخليل / كلية التربية

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية جنوب الخليل، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي ووظفت أسلوب المقابلة شبه المفتوحة. واحتوت المقابلة على أربعة أسئلة مكثفة؛ لتحقيق الهدف من هذه الدراسة. وقد اعتمدت منهجية النظرية المجردة في تحليل النتائج. وطُبقت هذه الدراسة على عشرة مشاركين من مديري ومديرات المدارس الثانوية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣. أسفرت نتائج تحليل

مقابلات المشاركين عن الآتي: ظهرت خمسة أبعاد للقيادة الواعية تتمثل في الوعي الذاتي والوعي بالآخرين والوعي المعرفي والوعي الموقفي والوعي التقني.

كما كشفت هذه الدراسة عن أهمية وجود القائد الواعي لأنماط القيادة الحديثة التي ترعى العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد، وتوفر البيئة الحاضنة لهم والمعززة لإبداعاتهم وابتكاراتهم؛ لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسات التعليمية بصورة مثلى. وأوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بنمط القيادة الواعية وإعداد القائد الواعي الداعم لفكرة التعاون والتشارك في العمل؛ لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الواعية ، الوعي ، القائد الواعي.

### المقدمة:

يشهد العالم تغيرات كبيرة ومتسارعة بفعل عدة عوامل، لعل أبرز هذه العوامل التنامي التكنولوجي السريع الذي طال جميع مناحي الحياة، لذا بات مطلوباً طرح أساليب وإستراتيجيات للقيادة الحديثة في المنظمات التي تحمل في طياتها الإبداع والابتكار، وأهم هذه الإستراتيجيات هي تلك التي تعنى بالجودة؛ أي تحقيق الكفاءة والفاعلية؛ لضمان النجاح طويل المدى؛ لذا كان لابد من التوجه نحو أساليب جديدة من القيادة، فيها الفاعلية ورعاية العوامل الإبداعية، فالبقاء على أنماط القيادة التقليدية ربما يُحقّق الأهداف الاعتيادية للمنظمات، ولكن من الصعب أن تجعلها قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المستجدة باستمرار، ومواكبة التطور التكنولوجي والتقني الحديث.

كان هناك تجارب ناجحة لتطبيق نموذج الرأسمالية الواعية في مجال الأعمال التجارية وهذا ما أشار إليه كل من (Lokhande et. Al., 2019) و (Correi, 2017) أن الأعمال التجارية التي تنتهج الرأسمالية الواعية تتجاوز النظرة التقليدية للربح وتعود بأثار إيجابية على أفراد المنظمات الاقتصادية وعلى العالم بأسره.

وفي ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية الحديثة التي طالت القطاع التربوي وفي ضوء السياقات المتعددة لها، أصبح موضوع تحقيق الجودة كیفياً لا كماً أمراً مفروضاً في هذه المؤسسات، تطورت مجموعة من الآراء والأفكار حول كيفية قيادتها وإدارتها؛ لتحقيق هذه الجودة بالتوافق مع السياق العالمي المتغير. وبالنظر إلى المنظمات التربوية ومدى انفتاح بيئاتها التعليمية في الوقت الحاضر على البيئة المحيطة تتفاعل معها، تتأثر بها وتؤثر، اقتضى الأمر وجود قيادات أكثر انفتاحاً وحكمة ووعياً بالواقع والمستجدات الحديثة التي تعصف بها؛ لضمان النجاح المستمر لها (ميوان وناجي، ٢٠٢٣)

يعدّ نموذج القيادة الواعية ملائماً لبيئة العمل المتغيرة والمتحوّلة؛ لأنها تحمل في طياتها النظرة الثاقبة نحو الذات ومكوناتها الخفية، فوعي القائد الذاتي عامل مهم في فهم العلاقات الاجتماعية وتحديد الأهداف التنظيمية وبناء علاقات جيدة مع الآخرين (Voss, 2017)، وتكشف عن سلوك القائد الواعي الذي يؤثر إيجاباً على الأفراد، ويجعلهم أكثر استعداداً للعمل وتسهيل التعامل مع الضغوط المختلفة (Nicholls, 2019). كما ذهب (Warad & Hass, 2016) للتأكيد على ضرورة انتباه القائد لتحقيق الأهداف من خلال توجيه القائد الملهم لأفراد المنظمة وتحفيزهم.

إن القائد الذي يتصف باليقظة والوعي يشكل تحوّلاً نوعياً لأهداف نوعية (Goleman, 2016)، الأمر الذي أدى إلى التحول لأنماط القيادات التي تولي اهتماماً واضحاً للعوامل المحفزة لأفرادها، حيث إنّ القيادة الواعية ترعى الجوانب الثلاث للإنسان "المادي والعاطفي والمعرفي" (Bakti & Hartono, 2022). ويضيف على ذلك (Goleman, 2016) أنّ القيادة الواعية تركز على الإنسانية، فالعمل الذي يُعنى بالنتائج فقط قد يدوس على تلك القضايا، وتقوم فلسفة القيادة الواعية على اعتبار البيئة التعليمية؛ بيئة ديناميكية، متجددة، متطورة باستمرار؛ لمواكبة التحديات في مختلف نواحي الحياة،

لتحقيق هذه المواكبة من الضروري التّواصل الفعّال بين أفراد المنظّمة حيث أشار (Warad & Hass, 2016) على ضرورة وعي القائد بطرق التّواصل الفعّال مع زملائه؛ لتحقيق مزيدٍ من التّعلم، كما أكّد (Ellise, 2015) بأنّ الفشل ليس في تحقيق الأهداف، ولكنّ الفشل عدمُ التّواصل مع الآخرين.

وتعدّ القيادة الواعية ممارسة مستدامة، يهتم فيها القائد بتوسيع معرفته الأفقيّة، إضافة إلى التّعلّم العموديّ الذي يشمل تطوير أفكاره وزيادة وعيه باستمرار ليصبح مواكباً للعصر ما بعد الحداثة، القائد الواعي أكثر تحوّلياً وتعاونياً ومرنّاً وأكثر قدرة في التأثير على من حوله والتّعاون معاً بصورة تخدم الأهداف العامّة لتصبح المنظّمة أكثر تعاونيّة والتي بدورها تعزّز المساءلة والمسؤوليّة الشخصيّة والجماعيّة وتسهيل التّشارك في اتخاذ القرارات بشأن أيّ مستجدّ ( Jones & Brazdau, 2015).

بناءً على ما سبق، تبلورت فكرة الدّراسة الحاليّة التي تسلطّ الصّوء على دراسة واقع القيادة الواعية ومؤشرات تطبيقها في المدارس الثّانويّة في جنوب الخليل، لما لها من أهميّة في فهم الذات البشريّة للفرد وميوله واهتماماته، كما تعمل على احتضان حالات الأفراد النّفسيّة والاجتماعيّة؛ ليصبحوا أفراداً متعاونين ومتشاركين في تحقيق أهداف المؤسّسة ونموها وتطوّرها وزيادة قدرتها على المنافسة (Jones, 2012).

وقد برز مفهوم القيادة الواعية (Conscious leadership) بداية القرن الحادي والعشرين إذ بدأت هذه المرحلة منذ عام 1980 من قبل جون رينيش ليوحه تركيز الباحثين نحو أهمية الوعي الإنساني وضرورة دمجها مع قيادة الأفراد والمنظمات والمجتمعات (إسماعيل و خليل، ٢٠٢١).

لغويّاً: إنّ أصل كلمة الوعي من الفعل وَعِيَ أي أدرك الشيء وفهمه، أما كلمة الوعي فيمكن تعريفها على أنها دراية الشّخص بالوجود الدّاخلية والخارجية، وكما عرفه أكبر (Akbar, 1998) "أنّه المظهر الداخليّ للمعرفة للذات وللآخرين"، فيما أشار تفسير الأدلة العلميّة الأوروبيّة إلى أن الوعي هو "نتاج النّشاط النّشط في الدّماغ وأنّ طاقة الدّماغ هي أساس العمليات الفيزيائيّة التي توجه السلوك البيولوجي للفرد" (Dua, 2022). جميع التّعريفات السابقة تضمنت قدرة القائد الواعي على بلورة أفكاره ومعرفته الذاتيّة إلى ممارسات واستجابات حيّة، أما عن سبب تسمية القيادة الواعية بهذا الاسم فيعود إلى أنّها تتطلب الوعي الكافي للقائد بالظّروف والتّحديات الرّهانة والقيام بما يلزم من إجراءات لمواجهة هذه التّحديات (Renesch, 2013).

ويتميز القائد الواعي بقدرته على اكتشاف مكنوناته القيادية الدّاتية وتوظيفها مما يجعله قادراً على العمل بحيوية وفاعلية مع أفراد المنظّمة بأسلوبٍ ديمقراطيّ حديث يعتمد على المشاركة الفعّالة وهذا ما أكد عليه (Nicholls, 2019) فالقائد قادر على توفير الأمان والاستقرار وإبعاد الصّراع والتّحول الى النموذج الأكثر إيجابية الذي يقود إلى تطوّر المنظّمة ومواجهة التّحديات المختلفة.

وتلتقي القيادة الواعية نوعاً ما مع الرّوحانيّة؛ فكلاهما يتناول الفهم العميق والمستدام للذات الوجوديّة للقائد وكذلك أفراد المنظّمة، فالقادة الواعون للجوانب النّفسيّة للذات وللآخرين هم الأقدر على تحفيز الأفراد واجترار مواهبهم وأفكارهم الإبداعية التي تدعم المنظّمة، وهذا ما ذهب إليه (Broun, 2013) أنّ هناك ارتباطاً عميقاً بين القادة ومهمّتهم الإنسانيّة؛ فمعظم هؤلاء القادة لديهم ممارسات روحانيّة وعملهم ما هو إلا انعكاس لتلك الممارسات ووسيلة لخدمة الآخرين ومساعدتهم والتّخفيف من أعبائهم النّفسيّة والاجتماعيّة.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الواعية، فقد أشار كل من إسماعيل وخالد (٢٠٢١) إلى اعتماد ثلاثة أبعاد للقيادة الواعية وهي: الوعي بالذات والوعي بالآخرين والوعي بالموقف، فيما أضاف كل من ناجي وميوان (٢٠٢٣) بعداً آخر وهو الوعي المعرفي لتصبح أربعة أبعاد بدلاً من ثلاثة وهي:

**الوعي بالذات (Self awareness):** المظهر الداخلي للمعرفة، القائد الواعي لذاته أكثر وعياً لأفكاره، وأهدافه، وأفعاله، وتوجهاته. وصف بعض الباحثين من خلال حديثهم عن مراحل النمو النفسي للفرد بأنها "تطوير الأنا" (Levinson, 1976; Lovinger, 1986) بينما أشار إليها (Cook – Greuter, 2004) على أنها "تطوير الوعي" ثم انتقلت هذه الفكرة في مجال القيادة الحديثة إلى اعتبارها "التنمية الرأسية" باعتبارها سمة رئيسية لتنمية الشخصية وتطويرها أخلاقياً ومعرفياً (Jones et. Al., 2020) ثم أستخدمت حديثاً كعلامة رئيسية لتطوير الذات نفسها "التطوير الرأسي" (Anagnostakis, 2022) حيث تمثل مراحل متقدمة من الوعي.

وقد وصفها (Saeed, 2019) على أنها المهارة الفوقية للقرن الواحد والعشرين حيث تكتسب أهميتها بزيادة الثقة التي يكتسبها القائد الواعي بنفسه، إضافة إلى دعم أنفسهم لتجنب الإرهاق كما يمكنهم أن يعيشوا رفاهية أكثر ويقودوا غيرهم بشكل أكثر كفاءة (Wallace, 2022).

**الوعي بالآخرين (Others awareness):** الوعي بالآخرين بتلمس حاجاتهم ومعرفة رغباتهم واحترام أفكارهم واتجاهاتهم. القائد الواعي هو الذي يتقرب من الأفراد بالتعاون والتشارك في أداء المهام والاحترام المتبادل لمعرفة مشاعرهم وحاجاتهم إضافة إلى قدرته على إدارتهم (LeDoux & Hofmann, 2018) وجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع التغيير والتحول والتطور، فالقيادة الواعية تتشكل من خلال التواصل مع الآخرين وتشكيل علاقات جيدة (Ward & Hasse, 2016).

**الوعي بالموقف (Situational awareness):** يمكن وصف الوعي بالموقف على أنه الفهم الصحيح والكامل للعوامل التي تسهم في الأداء الأمثل للمهمة وتنفيذ الإستراتيجيات، فالقادة الذين يمتازون بوعيهم بالموقف لديهم القدرة على إحداث التغيير بسهولة (إسماعيل وخالد، ٢٠٢١)، والوعي بالموقف أمر حيوي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحكمة في اتخاذ القرارات والأفعال (ناجي وميوان، ٢٠٢٣).

يتحقق الوعي بالموقف من خلال امتلاك القائد رؤية واضحة ونظرة ثاقبة نحو المستقبل مما يعزز ارتباطه القوي مع المحيط ويتلقى المعلومات من البيئة (Marinčič & Marič, 2018).

**الوعي المعرفي (Cognitive awareness):** هو معرفة القائد بنظام الإدراك الخاص به وأفكاره الخاصة ومهاراته الأساسية في التعلم وكيفية التعلم، يتحقق الوعي المعرفي عندما يوظف القائد معارفه وأفكاره الخاصة في إدارة المواقف المختلفة، كما أن وعيه المعرفي يحفزه بشأن تعلم كل جديد، ويجعله يقيم إلى أي مدى يعرف وإلى أي مدى يجب أن يعرف (ناجي وميوان، ٢٠٢٣).

تناولت العديد من الدراسات السابقة الكمية والنوعية نمط القيادة الواعية في المؤسسات وأثرها على تحقيق أهداف كل مؤسسة سواءً تعليمية أو غير تعليمية، فقد أوضح ناجي وميوان (٢٠٢٣) دور القيادة الواعية في تعزيز الوضوح الإستراتيجي، في دراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لعينة من قيادات الأكاديمية في جامعة كركوك حيث بلغت العينة ١١٩ قيادياً، وخلصت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو القيادة الواعية كنمط يتمتع بالحدثة نسبياً وفعاليتها في فهم الواقع والتغيرات الحاصلة فيها باستمرار إضافة إلى أثرها في ارتفاع مستوى الوضوح الإستراتيجي للمنظمة.

وقدمت أناجوستاكيس (Anagnostakis, 2022) بحثاً نوعياً استخدمت فيه منهجية دراسة حالة ضمن مشاركتها برنامجاً للقيادة التنفيذية مدته خمسة أشهر هدف لفهم مجال الآليات والأدوات التي تعزز التطور الرأسي للقيادة

وظفت فيه عدة استراتيجيات كالتقييم النفسي والاستبانة وإدخال اليوميّات الأسبوعية والملاحظة والمقابلات المتعمقة، وردود الأقران. أسفرت الدراسة عن اقتراح إطار تجريبي لبرنامج التطوير الرأسي للاستفادة منه في القيادة الفعالة في ظل التعقيدات والاضطرابات المختلفة إضافة إلى ضرورة دعم القدرات القيادية الأكثر وعياً للمستقبل ومتغيراته المستجدة وغير المتوقعة وذلك بالانتقال من التطور الأفقي إلى التطور العمودي.

وفي دراسة دوا (Dua, 2022) بعنوان جرد حاصل الوعي (CQ- i) على أساس نظرية حاصل الوعي التي قدمها برزادو (Brazdua, 2008) في مؤتمر " نحو علم الوعي" وتم التحقق من صحة النظرية وتقييمها برزادو و ميهاي (Brazdua & Mihai, 2011) حيث كشفت الدراسة عن ٦ أبعاد أولية لقياس مخزون الوعي بين الناس (الوعي الجسدي، الوعي العاطفي، الوعي العقلي (المعرفي)، الوعي الروحي، الوعي الذاتي) وأخرى ٩ ثانوية (الوعي بالتغيرات التي تحدث في الذات الداخلية، الانعكاس الذاتي، اليقظة، الاستقلال، التنمية الذاتية، العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الهدف في الحياة، التعبير اللفظي، الانفتاح على التجارب الجديدة) بهدف المساعدة في إجراء التغييرات المناسبة في عملهم في مختلف القطاعات؛ الطب والتعليم والقيادة.

وكشف خالد وإسماعيل (٢٠٢٠) في دراسة تحليلية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك حول دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية عن وجود علاقات معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية، شملت عينة الدراسة ٤٥٢ من أعضاء الهيئة التدريسية واستخدمت استبانة تجمع الإطار النظري لكل من القيادة الواعية والهوية التنظيمية، وخلصت هذه الدراسة إلى اعتماد ثلاثة أبعاد للقيادة الواعية: الوعي بالذات جاء في المرتبة الأولى ثم الوعي بالموقف ثم الوعي بالآخرين، أوصت هذه الدراسة بتعزيز نموذج القيادة الواعية في الجامعة التي تهتم بالتقريب من الآخرين ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم وتدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحليل المواقف المستجدة.

أما في مجال تطبيق القيادة الواعية في القطاع المصرفي الخاص فقد قنمت شهيناز (Shehenaz, 2022) دراسة تحليلية لمعرفة العلاقة بين القيادة الواعية وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتأثيرها على سمعة المنظمة، وظفت منهجية التحليل الوصفي على عينة عشوائية بلغ عددها ٥٥ من كبار القادة في عدد من مصارف العراق، وخلصت الدراسة إلى التأثير المباشر للقيادة الواعية على إستراتيجية الاستدامة وسمعة البنوك، كما أوصت بزيادة الاهتمام بالنمط الواعي للقيادة وتنمية مهاراتهم الفكرية والمعرفية؛ لضمان الإبداع والابتكار والعمل المستدام.

وفي سياق المصارف نفسه فقد أشار مزعل (٢٠٢٠) في دراسته الاستطلاعية في بعض فروع المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف إلى وجود أثر واضح وعلاقة إيجابية بين القيادة الواعية من خلال أبعادها الأربعة: الذكاء العاطفي والانفتاح على التجربة والتقييم الذاتي وضبط النفس وأبعاد التغيرات الزاحفة: الملائمة ودعم الإدارة والفعالية بدرجات متفاوتة، واعتمد مزعل في دراسته أسلوب العينة العمدية في انتخاب العينة المستهدفة والبالغة ٣٥ عاملاً في مستويات الإدارة العليا للمصارف، وقد أسفرت الدراسة عن أهمية القادة الذين يتسمون بالوعي واليقظة لاستيعاب أيّ تغييرات زاحفة مستقبلية.

وقام لوخاندي ورفاقه (Lokhande et. Al., 2019) بدراسة نوعية بعنوان تشكيل قادة واعين من خلال اعتماد منهج دراسة حالة لكلٍ من سيسوديا وكادوت في رحلتهم للتوصل إلى ابتكار تربوي من خلال ممارسة تعليمية مبتكرة على طريقة " التعلم بالممارسة" تحت مفهوم المحاكاة الجديدة المسمى "الرأسمالية الواعية في السوق" الذي ابتكره كادوت في وقت سابق (Cadotte, 2011). توصلت هذه الدراسة إلى أن الأعمال الواعية تلهم وتنشط وتشرك أصحاب المصلحة، فيقدمون أفضل ما لديهم في صورة ميزة تنافسية ومهمة من خلال قادة مبدعين ومفكرين ومبتكرين ومدبرين وأكثر مسؤولية أمام المجتمع.

وفي سياق الرأسمالية الواعية أجرى كوري (Corrie, 2017) بحثاً نوعياً بعنوان الرحلة السردية للزعيم الواعي حيث شارك في البحث خمسة من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الربحية في مقابلتين سرديتين للحديث عن رحلاتهم إلى القيادة الواعية وكيف تطورا باستمرار كقادة واعين، خلصت الدراسة إلى استخدام القادة سلوكيات مختلفة في سبيل تطوّرهم الداخليّ باستمرار (اليقظة والأصالة والقدرة الشخصية) كما قدمت النتائج نظرة ثاقبة حول مراحل التطور الشخصي والمهني والصحيّ للقائد وانعكاسها على الآخرين من خلال خلق أشخاص يتمتعون بصحة أفضل ليكونوا قادرين على المساهمة كشركاء في التحسين الكيفي للشركة، والآثار الإيجابية التي تعود على المجتمع.

ويرى جونز وبرازداو (Jones & Brazdau, 2015) بأن القيادة الواعية تركز على المعرفة الاجتماعية والثقافية بالمعاملة بالمثل، في دراسة نوعية حول ممارسة القيادة الواعية بعد المرحلة الثانوية، بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ثمانية من كبار قادة المرحلة الثانوية في مقابلات وجهًا لوجه للإجابة على أربعة أسئلة، وأسفر تحليل المقابلات عن أن الوعي هو من أكثر المهارات اللازمة لممارسة القيادة التي تدعم فكرة التعاون والمشاركة وتعزيز المسؤولية الشخصية والجماعية من أجل الصالح العام.

وفي دراسة سابقة قدمها جونز (Jones, 2012) مشابهة في المنهجية وعدد المشاركين لنفس الفئة أفاد بأن ممارسة القيادة الواعية يساعد في خلق قادة أكثر قدرة على التحكم بعواطفهم أثناء ممارستهم للقيادة الجماعية والتشاركية التي تزيد من فعالية الشركات وكذلك المؤسسات التعليمية.

أكدت دراسة فقلو وبن حود (٢٠١٩) التي هدفت إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية على رأس المال النفسي الإيجابي بمستشفى محمد بضياف -ورقلة-، في عينة قصدية بلغت %77 من موظفي إدارة المؤسسة، عن وجود علاقة ذي دلالة إحصائية ومعنوية لأنماط القيادة على رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده الأربعة: الكفاءة والمرونة والأمل والتفائل. فالأنماط القيادية التي ترعى رأس المال النفسي للعاملين في المشفى تخلق المناخ المناسب للإبداع والابتكار، كما دلّت النتائج على أن العمال الذين يتمتعون بالكفاءة الذاتية لديهم الثقة الكافية للتواصل مع الآخرين والتعاون في حل أي مشاكل.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن استخلاص جوانب الانتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية؛ وهي على النحو الآتي:

ندرة الأبحاث العربية وخاصة النوعية منها التي تناولت القيادة الواعية بصورة معمّقة فمن خلال مراجعة الأدب النظريّ وُجِدَت بعض الأبحاث الكمية التي درست علاقة القيادة الواعية بمفردات قيادية كدراسة (ناجي وميوان، ٢٠٢٣؛ إسماعيل وخالد، ٢٠٢٠؛ مزعل، ٢٠٢٠؛ شهيناز، ٢٠٢٢)، كما اختلفت الدراسات السابقة في اعتماد أبعاد محددة للقيادة الواعية.

أما الدراسات غير العربية فقد أبدت اهتماماً بنمط القيادة الواعية وركزت على تطور القادة باعتماد منهجية دراسة حالة كدراسة (Anagnostakis, 2022; Lokhande et. Al., 2019; Corrie, 2017).

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Jones, 2012) ودراسة (Jones & Brazdau, 2015) وكانت امتداداً لها من حيث المنهجية ولكن تميزت عنها في محاولة لاستخلاص مؤشرات تطبيق القيادة الواعية من قادة الميدان واستشعار أثرها على عناصر المؤسسة التعليمية التي تمكنها من مواجهة التحديات الاستثنائية التي تواجهها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعدّ نمط القيادة الواعية من الأنماط الحديثة والحيوية في مجال العلوم التربوية والتي لا تزال تتطلب المزيد من البحث والتقصّي، لدراسة مؤشرات تطبيقها على أرض الواقع لتكون الدافع نحو الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التربوية. من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة للتركيز على هذا النمط القيادي الحديث، الذي يولي اهتماماً واضحاً بالأفراد واهتماماتهم، وتساعد على زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، وتحديدًا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** كيف ينظر مديرو المدارس الثانوية إلى القيادة الواعية؟ وما مؤشرات تطبيق هذا النمط القيادي؟

**السؤال الثاني:** كيف يمكن توفير بيئة صحية يشعر بها الجميع بأنهم مهمون، ويمكنهم القيام بعمل رائع؟ **السؤال الثالث:** ما هي الآثار المترتبة على تطبيق القيادة الواعية في المدارس الثانوية؟

**السؤال الرابع:** ما أهم المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الواعية في مدارسنا؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة النوعية إلى فهم وجهة نظر المديرين أنفسهم كقادة ميدانيين لمفهوم القيادة الواعية ومؤشرات تطبيقها على أرض الواقع، وتوضيح الآثار الإيجابية المترتبة على تطبيق هذا النمط، إضافة إلى الكشف عن كيفية خلق البيئة الصحية التي تدفع بأفرادها إلى الإبداع والابتكار، وأخيراً التطرق إلى أهم المعوقات التي تحدّ من تطبيق هذا النمط القيادي.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من وجود فجوة في دراسة القيادة الواعية بصورة معمّقة خاصة في المؤسسات الحكومية فمن خلال الاطلاع على واقع بيئة العمل في المؤسسات التربوية في وزارة التربية والتعليم لا يزال الجدل والمنافسة في استحداث أساليب جديدة في القيادة التي تسعى لتحقيق الاتزان النفسي لأفراد المنظمة، ويكونون أكثر إيجابية ومرونة في التشارك في العمل، فتزدهر المنظمة وتغدو في صورة حديثة في أهدافها غير المنظمات الاعتيادية بأهدافها التقليدية، وتظهر أهميتها في الجوانب الآتية:

**الجانب النظري:** تسهم هذه الدراسة نظرياً في الآتي:

– معرفة وجهة نظر المديرين أنفسهم كقادة ميدانيين لمفهوم القيادة الواعية ومؤشرات تطبيقها على أرض الواقع، والآثار الإيجابية المترتبة على تطبيق هذا النمط.

– تسهم في إثراء الأبحاث والدراسات التي تتناول مفهوم القيادة الواعية وخاصة في المؤسسات التربوية.

**الجانب العملي:** توفر هذه الدراسة نتائج يمكن أن يستفاد منها في:

– إعداد القادة الواعين الذين يسعون إلى تطوير المؤسسات الحكومية وإكسابها ميزة تنافسية.

– تقديم المقترحات اللازمة لتوفير البيئة الصحية التي تدفع بأفرادها إلى الإبداع والابتكار.

**حدود الدراسة:**

الحدود المفاهيمية: تمحور موضوع الدراسة حول فهم مؤشرات تطبيق القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية والآثار الإيجابية التي تعود على المؤسسات التربوية عند تطبيق هذا النمط القيادي.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عشرة من مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية جنوب الخليل لفهم مدى تطبيقهم لمفهوم القيادة الواعية.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة على المشاركين خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ حيث كانت المدة الزمنية لإجراء الدراسة شهرًا.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في بعض المدارس الثانوية في جنوب الخليل.

**مصطلحات الدراسة:**

تُعرّف القيادة الواعية مفاهيميًا من خلال الأدب النظري:

عرفها (Ahmad, 2019) على أنها نهج متكامل يقود الأفراد العاملين استناداً إلى الوعي الذاتي والمسؤولية الاجتماعية، وكما عرفها ناجي وميوان (٢٠٢٣) على أنها تلك القيادة التي تحتم على القائد اتخاذ الأساليب اللازمة في استثمار المهارات الفكرية ومعالجة الجوانب الذهنية والشعورية للذات وللآخرين.

وتُعرّف القيادة الواعية إجرائياً في هذه الدراسة النوعية وفقاً لما أشار إليه المشاركون من أفكار أثناء المقابلات التي أجريت معهم كالآتي:

وجود قائد تربوي ملم بالأمور التربوية والنفسية والاجتماعية والفسولوجية لفريق العمل وأسرته مدرسته من معلمين وطلاب والمجتمع المحلي وما يحويه من أفكار ومعتقدات، وأن يكون قادراً على ضم الآخرين ورعاية قدراتهم وكفاءاتهم باحتضان حالاتهم النفسية وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطويرها وفقاً للمستجدات اليومية.

**منهجية الدراسة**

المنهج المتبع في هذا البحث هو البحث الكيفي الذي اعتمد على المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع عدد من مديري المدارس الثانوية، بحيث تنوعت هذه المقابلات على عدد من مديري المدارس مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع من حيث المواقع الجغرافية المختلفة جنوب الخليل، كما تنوعت المقابلات وفق سنوات الخبرة المختلفة والجنس. وسيتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات وتحليلها بطريقة النظرية المُجذرة (Grounded Theory) التي تعتمد على إيجاد العلاقات المنطقية بين المفاهيم والمفردات التي سترشح من هذه المقابلات.

**المشاركون في البحث**

تم اختيار عشرة مشاركين من مديري ومديرات المدارس في جنوب الخليل، حيث طُرحت عليهم فكرة البحث وأخذ الموافقة، ثم أُجريت المقابلات شبه المنظمة وجهاً لوجه مع كل مدير. أبدى مديرو ومديرات المدارس التي تم مقابلتهم تعاوناً وأجابوا عن أسئلة البحث بكل موضوعية.

## أداة الدراسة

تم توظيف المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات من المشاركين في هذا البحث، من خلال الاطلاع على الأدب السابق في الأبحاث النوعية التي اعتمدت المقابلات في جمع بياناتها، إذ قامت الباحثة ببناء أداة المقابلة حيث تكونت من جزأين: الأول احتوى على معلومات شخصية عن المشارك والهدف من المقابلة. والجزء الآخر كان يحتوي على أسئلة الدراسة الأربعة التي تدور حول موضوع القيادة الواعية.

## صدق وثبات أداة المقابلة

بعد مراجعة الأدب النظري الذي تناول القيادة الواعية وكذلك الأدب المتعلق بالأبحاث النوعية قامت الباحثة بإعداد أداة المقابلة وعرضها على المشرف بصيغتها الأولى؛ لمعرفة مدى ملائمة الأسئلة وهدف البحث، وقد اقترح المشرف تعديلات على بعض الأسئلة، كما اقترح إعادة صياغة بعضها الآخر. وتمت التعديلات وعرضت مرة أخرى على المشرف حتى تم الوصول إلى الصيغة النهائية بما يتوافق وأهداف الدراسة.

أما عن ثبات التحليل فتم تحليل المقابلات في المرة الأولى ثم أعيد تحليلها بعد أسبوعين بالرجوع إلى نصوص المقابلات وتمت قراءتها بعمق لغايات التحقق من نتائج المرة الأولى، وقد وجد تقارب إلى حد ما في بعض الفئات ما بين التحليلين، كما أجريت بعض التعديلات من خلال إضافة بعض الفئات الجديدة وتطوير في بعضها الآخر.

## الاعتبارات الأخلاقية

في هذا البحث تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية المعمول بها في لجنة أخلاقيات النشر العلمي (Committee of publication ethics) خلال خطوات إجراءات الدراسة جميعها وهي: اختيار المشاركين والاتصال بهم هاتفياً وتوضيح الهدف من المقابلة وتحديد موعد المقابلة، والالتزام المهني والأخلاقي خلال المقابلة حيث تم أخذ الموافقة على التسجيل الصوتي لكتابته فيما بعد بشكل نصي وتحليله، ومراعاة خصوصية المشاركين وعدم الإفصاح عن هويتهم، ومراعاة سرية البيانات التي سترشح من المقابلات وأنها ستستخدم بهدف التطور العلمي فقط وعدم التطرق لأي أحاديث جانبية خلال المقابلة، وفي مرحلة التحليل تم الالتزام بأدبيات الاقتباس والموضوعية والشفافية في نقل المعلومات من مصدرها، والعودة للأدب النظري وربطه مع ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة.

## المنهجية المتبعة في تحليل المقابلات

تم تحليل المقابلات وفق مبادئ النظرية المجذرة (Ground Theory) وهي منهجية تهدف إلى بناء النظريات من خلال تحليل البيانات بطريقة الاستدلال الاستقرائي (شترانس وجليزر، ١٩٦٧)، وتعتمد النظرية المجذرة التحليل والتفكير والانغماس التام في البيانات النوعية التي تم جمعها، يليها عملية ربط هذه البيانات معاً بطريقة استقرائية منظمة للوصول إلى الجذور أو الأساس الذي يفسر الظاهرة، إذ تتطلب عملية تحليل البيانات قدرات ومهارات عليا في التحليل والربط.

منهجية النظرية المجذرة: تبدأ الدراسة بأسئلة البحث، ثم يتم جمع البيانات بتوظيف إحدى أدوات جمع البيانات في هذه النظرية (الملاحظة، المقابلات، المدونات الشخصية، الوثائق والمستندات العلمية)، ويتم تدوين هذه البيانات أولاً بأول وتحليلها مباشرة. وبعد القراءة المعمقة لهذه البيانات تبدأ عملية ترميز البيانات التي تمر بثلاث مراحل وهي:

– الترميز المفتوح (Open coding): تقتيت النص الخام ورصد المفاهيم والعبارات فيه؛ السطر تلو السطر وهذا ما يعرف بترميز النص (Coded)، وتتم هذه العملية أولاً بأول بعد كل بيانات يتم الحصول عليها.

- الترميز المحوري (Axial coding): اختيار فئات محورية، وكل فئة تربط مجموعة من مفاهيم الترميز المفتوح بطريقة ارتباط أكثر شمولية.
  - الترميز الانتقائي (Selective coding): مجموعة من الفئات المركزية تنشأ عن ربط الفئات المحورية السابقة بعلاقات منطقية؛ لتحقيق التكامل النظري للبحث.
- في هذه الدراسة، تمّ توظيف أسلوب المقابلات شبه المفتوحة مع المشاركين وتحليل كل مقابلة تحليلًا يقوم على ربط الفئات معاً بطريقة منطقية تخدم الظاهرة محل الدراسة للوصول إلى بناء النظريات من خلال الخطوات الآتية:
- ترميز النص واستخلاص نتائج كل سؤال وذلك من خلال:
    - القراءة المعمّقة لنصوص المقابلات
    - تقنين النص وتجميع المفردات والعبارات التي وردت في كل مقابلة
    - تفرغ هذه المفردات والعبارات في جداول أعدت للتحليل تحت مسمى الترميز المفتوح.
    - ربط المفردات والعبارات السابقة التي لها علاقة بمشكلة الدراسة بفئات محددة تحت مسمى الترميز المحوري، مع استبعاد المعلومات التي لا علاقة لها بموضوع التحليل.
    - ربط هذه الفئات وفق علاقات منطقية تحت مسمى الترميز الانتقائي التي تمثل محاور أساسية في الإجابة على أسئلة الدراسة.
  - تحليل كل سؤال من أسئلة المقابلة بشكل منفصل.
  - الاستنتاجات والتوصيات المناسبة والمرتبطة بنتائج الدراسة.

### نتائج الدراسة

- السؤال الأول: كيف ينظر مديرو المدارس الثانوية إلى القيادة الواعية، وما مؤشرات تطبيق هذا النمط القيادي؟**
- أسفرت النتائج في جدول تحليل المقابلات وفق النظرية المجذرة في الترميز الانتقائي عن وجود خمسة أبعاد للقيادة الواعية:
- أولاً: الوعي بالذات: يشير إلى وعي المدير لأفكاره وتوجهاته وطموحاته التي يسعى لتطبيقها فعلياً في المؤسسة من خلال اهتمامه بخمسة مكونات أساسية نجمت عن الترميز المحوري لتطبيق النظرية المجذرة في تحليل إجابات المشاركين:
    - الرعاية الفسيولوجية من خلال وعي القائد بالمتطلبات المادية التي يحتاجها ووعيه بالمكونات المادية الواجب توافرها في البيئة المحيطة.
    - الروحانية ومكونات الذات: يشير هذا المحور إلى إدراك المدير لنفسه وتقديره لذاته وشعوره أنه فرد من أفراد المؤسسة يتعامل بالإنسانية، الود والمحبة مع الآخرين، يقبل النقد من الآخرين، يؤمن بضرورة تعزيز مفهوم الاعتذار في حال وقوع خطأ ما.
    - رأس المال النفسي: تكررت بعض العبارات التي تدعم هذا الجانب كالجرأة، الكفاءة، المرونة، العدل، الهدوء أثناء المقابلات، بعضاً من هذه المفردات هي أبعاد أساسية لرأس المال النفسي كما أشارت دراسة فقلو وبن حود (٢٠١٩).
  - وتحتاج المؤسسة من المدير الجرأة في طرح لطرق بعض المجالات الحديثة من خلال وعيه للواقع ومتطلبات المجتمع، وتنفيذها يحتاج إلى الكفاءة الذاتية، إضافة إلى المرونة والعدل والهدوء في التعامل مع الآخرين.

- الدعم النفسي: يتأتى الدعم النفسي للذات من خلال التجارب الناجحة، وتقليل التوتر في المؤسسة من خلال خلق العلاقات الجيدة مع الآخرين ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.
  - تطوير الذات: يطور المدير ذاته من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين ومشاركتهم ببعض الخطط المستقبلية؛ لينعكس على أدائه في المؤسسة.
- أبدى المدير 4 اهتماماً بتطوير ذاته قائلاً:

" أما عن تطوير نفسي تكون من خلال تعلم مهارات، وتبادل زيارات مع مدراء المدارس الثانية،

والتوأمة مع مدارس أخرى يكون مديرها متميزاً ولديه مهارات وخبرات تفيدني في مجال عملي"

تواصل المدير الفعال مع غيره من مديري المدارس ممن لديهم خبرات ومهارات متميزة تساعده على تطوير نفسه وتنعكس بالإيجاب على المؤسسة. فقد توافقت النتائج مع ما ذهبت إليه دراسة (Corrie, 2017) فيما يتعلق بمراحل التطور الداخلي للقائد وأثارها على الآخرين والمؤسسة، كما اتفق هذا التحليل بصورة جزئية من حيث مقياس الوعي الذاتي ومع دراسة (Dua, 2022) مثل: الوعي الجسدي والوعي الروحي، إضافة إلى الأبعاد التي تحدثت ضمناً عن تطوير الذات كالانتمية الذاتية والانفتاح على التجارب الجديدة.

الشكل المرفق يوضح المكونات الخمس لوعي القائد بذاته:



الشكل ١: مكونات الوعي الذاتي

ثانياً: الوعي بالآخرين: يشير إلى وعي المدير باحتياجات فريق العمل المختلفة من خلال التقرب منهم وتلبية هذه الاحتياجات لتعزيز التعاون الإيجابي داخل المؤسسة وتحقيق التقدم والتطور المطلوب. وقد تمحور حديث معظم المشاركين حول تبني وجهات نظر أكثر وعياً بالآخرين من وعيهم بذاتهم من خلال تبنيهم للقيم الإنسانية في التعامل مع الآخرين (التسامح، اللين، الإنسانية، الاعتذار). وبالإشارة إلى الترميز المحوري في جدول تحليل المقابلات فإن الوعي بالآخرين ارتكز على عدة محاور:

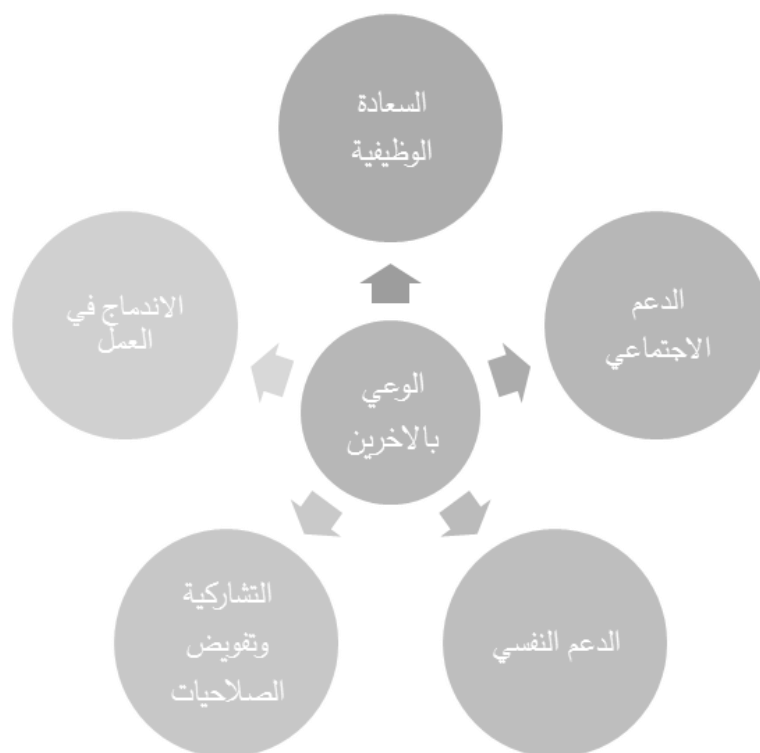
- الدعم النفسي والاجتماعي وذلك بالتقرب من الآخرين وتلمس حاجاتهم، فقد تكررت جملة "توفير الراحة النفسية" سواء للمعلم أو الطلاب، مما يعني أن القادة تعدوا الوعي الحسي بالذات إلى الوعي الروحاني الذي من شأنه كسر الحاجز النفسي بين المدير والمعلمين من جهة والمدير والطلاب من جهة أخرى؛ لتحقيق مستوى التعاون المطلوب.
  - المشاركة وتفويض الصلاحيات: يشير هذا المحور إلى أثر وعي المدير بمبدأ التعاون والتشارك في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، حيث إن وعي المدير بالقدرات والكفاءات المختلفة للمعلمين يجعله ينجح في توزيع الأدوار وتوجيه الميول وتكوين فرق العمل لإنجاز المهام.
- الاندماج في العمل: توفير الأمان والراحة النفسية للأفراد إضافة إلى ضرورة دعم العوامل الإبداعية لهم مع التشجيع والتحفيز يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من أجل رفعة المؤسسة ومبدأ المنفعة العامة.
- السعادة الوظيفية: أشار المشاركون إلى أهمية تقدير المدير الإيجابي للمعلم ومساندته له في تحقيق السعادة الوظيفية والعطاء الأكبر له.

أشار المدير 1 إلى أنه:

"يجب أن نستمتع للمعلم فهو المتفاعل المباشر مع الطالب بشكل يومي، كما يجب إشراكه في صنع القرار، مؤسسة دون شراكة لا تسير؛ لذلك يجب أن نستمتع للمعلم ونأخذ برأيه، إضافة إلى تقدير المعلم باستمرار، فلا بد من إعطائه دفعة الفخر (أنا أفتخر بهذا الإنجاز، أنا أفتخر بك)، التحفيز والدعم المعنوي يفتح المجال للعطاء الأكبر والسعادة في العمل"

وهذا يعني إكساب المعلم الثقة بالنفس وجعله يشعر بالمسؤولية الكاملة تجاه المؤسسة التعليمية وتجاه تحقيق أهدافها بطرق إبداعية. هذا ما ذهب إليه كل من (Lokhande et. al., 2019) و (إسماعيل وخالد، ٢٠٢٠) في أن وعي القائد بالآخرين والتقرب منهم وتلبية احتياجاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق الأهداف. أما لوخاندي ورفاقه فقد أضافوا على ذلك إلهام المدير وتأثيره الإيجابي عليهم يجعلهم يسعون لتحقيق الميزة التنافسية. فيما أكدت دراسة (فقلو وبن حود، ٢٠١٩) أن رعاية رأس المال النفسي للأفراد سبباً في تحقيق الإبداع والابتكار لهم.

الشكل ٢ يوضح محاور الوعي بالآخرين الذي تم استخلاصه من جداول تحليل المقابلات الذي نجم عن النظرية المجردة.



الشكل ٢: محاور الاهتمام بالآخرين

ثالثاً: الوعي الموقفي (العلائقي): يشير إلى وعي المدير بأهمية العلاقات الإنسانية مع الآخرين سواء داخل المؤسسة أو مع المحيط الخارجي، وكذلك وعيه بالمواقف المستجدة وكيفية تعاطيه معها. كان هناك اتفاق في الأفكار التي طرحها المشاركون حول أهمية وعي المدير للمواقف المختلفة التي تحدث يومياً والاستفادة منها في قيادته وحكمته في اتخاذ القرارات بشأن أي مستجدات على الساحة، إضافة إلى اهتمام القائد بعوامل البيئة الجاذبة، والنظرة المستقبلية للمؤسسة وأفرادها وإدارة الأزمات وقدرة القائد على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور والمؤسسات الداعمة) بصفتهم رافداً وداعماً أساسياً في المؤسسات التعليمية. وقد توافقت هذه النتيجة ودراسة (Dua, 2022) في حديثها عن وعي القائد المجتمعي والعلائقي باعتباره أحد الأبعاد الستة الأساسية في قياس مخزون الوعي له، كما اتفقت نتائج تحليل هذا البعد مع ما ذهبت إليه دراسة كل من (ناجي وميوان، ٢٠٢٣؛ مزعل، ٢٠٢٠) بشأن مميزات القيادة الواعية كنمط حديث وفاعليتها في فهم الواقع، والمستجدات، وقدرتها على استيعاب أي تغيرات مستقبلية.

رابعاً: الوعي المعرفي: يشير إلى وعي المدير لأفكاره وتوجهاته، ومدركاً لكيفية تطبيقها عملياً بصورة تخدم المؤسسة. عبر المشاركون عن الوعي المعرفي من خلال الحديث عن مدى إدراك المدير للمعارف السابقة لديه بخصوص مواضيع مختلفة وكيفية تمتيتها، وكذلك معرفته الدقيقة بأهداف المؤسسة التي تُكسبها الميزة التنافسية، إضافة إلى ميزة الاستدامة، ووعيه بكيفية العمل على تحقيق هذه الأهداف.

أشار المدير 3 إلى وضوح أهداف المؤسسة غير التقليدية بقوله:

" إن الهدف من المؤسسة التعليمية هو إنشاء جيل بالطريقة السليمة لأجل مستقبلهم؛ لتحقيق هذا الهدف يجب التركيز على أمرين: منهاج تعليمي إضافة إلى المهارات الحياتية التي نكسبها للطالبات من خلال فريق عمل مؤمن بأن ليس الهدف هو إنهاء المنهاج المقرر وإنما يتعدى ذلك لإكسابهن مهارات حياتية تفيدهن مستقبلاً في مرحلة ما بعد المدرسة"

لعل هذا يعزى إلى إدراك المدير بالأهداف التي تتعدى التعليم الأكاديمي، وتشجيع المعلمين على التخطيط الجيد لمثل هذه الأهداف التي تعتبر أكثر استدامة. ويتوافق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (Shehenaz, 2022) بما يخص تنمية المهارات المعرفية والفكرية للمدير؛ لضمان الإبداع والابتكار والعمل المستدام.

**خامساً:** البعد التقني: يشير إلى وعي المدير بأحدث التقنيات اللازمة لتعلم حديث يواكب السياق العالمي المتغير، أما عن سبب ظهور هذا البعد فهو تحوّل التعليم نحو التعلم الرقمي والتكنولوجي خاصة بعد -جائحة كورونا- التي استلزمت حاجة المجتمع لتعلم تقنيات حديثة تساعد في تحقيق الأهداف.

تم رصد العبارات التي ظهرت جلية في حديث المشاركين خلال المقابلات وتدعم هذا الجانب؛ لتسهيل ترميزها وتصنيفها في فئات محورية وتنظيمها في ترميز انتقائي يدعم هذا البعد. باستمرار تكرار العبارات التي تدعم هذا الجانب تم تأكيد اعتماده كبعد حديث للقيادة الواعية في هذه الدراسة. وظهر هذا البعد في الترميز المحوري من خلال التركيز على أمرين:

- المهارات التقنية: أكد المشاركون على ضرورة الاهتمام بالمهارات التقنية المختلفة للمعلمين من خلال توفير الدورات التدريبية التقنية للمعلمين وتشجيعهم للالتحاق بها من أجل تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة.

أشار المدير 9 إلى هذا المحور بقوله:

" الاتجاه نحو الأساليب الحديثة ومنها الأساليب التكنولوجية والتقنيات التربوية الحديثة تجعل الطالب أكثر تفاعلاً والألواح التفاعلية تجعل التفاعل بين الطالب والتكنولوجيا بشكل مباشر لا بين الطالب والمعلم فقط، والتعليم من خلال التكنولوجيا يدوم لفترة أطول وفقاً لميول هذا الجيل واتجاهه نحو التقنيات الحديثة "

التوجه نحو الأساليب التكنولوجية الحديثة يحتاج بيئة داعمة للتطور التكنولوجي، وكفاءات علمية قادرة على تعزيز التفاعل المباشر والحقيقي بين الطالب والتكنولوجيا، لإضفاء صفة دوام أثر التعلم. إذ يتوافق هذا التحليل مع ما أشار إليه (ناجي وميوان، ٢٠٢٣) بأن القيادة الواعية تتميز بالحدثة وقدرتها على استيعاب التغيرات المستجدة.

- تطوير المؤسسة من حيث الاطلاع على أحدث التقنيات العالمية الواجب توفرها وكذلك الإلمام بتقنيات العمل الحديثة، فالتحول في التعليم من التوسع الأفقي في المعرفة إلى تعليم يتميز بحدثة أساليبه بما يتوافق مع التغيير العالمي يعزز الصفة التنافسية للمؤسسة والأكثر استدامة لها.

أشار المدير 6 إلى ذلك بقوله:

" أعمل على محور مهم لإدخال الجانب التكنولوجي من خلال برنامج STEM

(Science, Technology, Engineering, and Mathematic)

البرنامج الذي يوفر التقنية العالية للطالب للاطلاع على التقنيات العالمية الحديثة"

وهذا يعني أن متابعة المدير لأحدث التقنيات الحديثة ومحاولة توفيرها داخل المدرسة، ليتفاعل معها الطالب يفهمها ويطبق بنفسه يُسهّل من إحداث التطوير الحقيقي للمؤسسة التعليمية لتتوافق مع السياق العالمي. قد تتفق هذا النتيجة مع ما هدفت

إليه دراسة (Anagnostakis, 2022) في دعوتها للتحول من التطور الأفقي إلى التطوير الرأسي الذي يساعد في التحول النوعي والحقيقي في طريقة مواكبة القائد للتطور والتغير العالمي.

### السؤال الثاني: كيف يمكن توفير بيئة صحية يشعر بها الجميع بأنهم مهمون ويمكنهم القيام بعمل رائع؟

قدم المشاركون أمثلة ملموسة على قيادتهم الواعية في المقابلات، كما أكدوا على أهمية قيام المدير ببعض الأعمال؛ لخلق بيئة داعمة للإبداع سواء للمعلم أو الطالب. كان هناك تقارب واضح في بعض الأفكار التي طرحت من مديري المدارس في المقابلات حول بعض هذه الأعمال التي يقومون بها، فيما تميز بعضهم ببعض الإجراءات الاستثنائية. بالعودة إلى نصوص المقابلات والقراءة المعمقة تم تجميع إجاباتهم التي تدعم هذا الجانب وتنظيمها في جداول في فئة الترميز المفتوح وتجميعها في فئات محورية وربطها بعلاقات منطقية وصولاً للترميز الانتقائي حيث اتضح اتفاق المشاركين على ضرورة الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة، اللين والعدل في التعامل مع الأفراد، فنظرة المدير الفوقية للآخرين لا تمكنه من التقرب منهم واكتشاف كفاءاتهم وإبداعاتهم التي تسهم في التحول والتغير، كما أكدوا على ضرورة التشارك والتعاون في المؤسسة وذلك من خلال العمل كفريق واحد متكامل وتوزيع الأدوار، تقبل وجهات النظر المختلفة، والتحاور البناء والتشاور في صنع القرار لأي مستجد. كل ما سبق يهدف إلى زيادة الانتماء للمؤسسة؛ فيكون عطاء الأفراد أكثر دقة وأكثر إبداعاً من أجل رفعة المؤسسة وتحقيق المركز التنافسي.

بعض مما أشار إليه مديرو المدارس أثناء مقابلاتهم فقد تحدّث المدير 9 قائلاً:

"يجب أن يكون المدير إنسانياً (المدير الإنسان)؛ معنى ذلك ألا يتعامل المدير بنص القانون وإنما بروح القانون، إذا كان المعلم حديثاً في مهنته يأخذ المدير بيده ويساعده من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية كما يجب على المدير أن يوفر أقصى درجات الراحة النفسية"

كما أكد المدير 3 على ضرورة التشارك والتكامل في العمل قائلاً:

"العمل ضمن الفريق الواحد، نجتمع ونوزع الأدوار بحيث نكون متكاملين كل منا يكمل الآخر، نعمل لأجل رفعة المدرسة مهما تختلف الآراء"

ولعل هذا يعزى إلى مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة من خلال العمل بشكل متكامل، التفكير معاً والتخطيط الصحيح ثم المشاركة والتعاون في أداء المهام يزيد من فعالية المؤسسة التعليمية ويدفع بها للتطور المستمر. يتوافق هذا التحليل ودراسات كلٍ من (Jones & Brazdau, ٢٠١٥; Jones, ٢٠١٢; Lokhande et. al., ٢٠١٩) التي أوضحت بأن ممارسة القيادة الواعية تدعم فكرة العمل الجماعي والتشاركي داخل المؤسسة لزيادة فاعليتها وإكسابها الميزة التنافسية.

### السؤال الثالث: ما هي الآثار المترتبة على تطبيق القيادة الواعية في المدارس الثانوية؟

كان هناك اتفاق واضح من المشاركين على الآثار الإيجابية لتطبيق النمط القيادي الواعي في الميدان وفقاً لأهداف المؤسسة، من خلال الإستراتيجيات التي تم اقتراحها من قبلهم والأعمال شبه اليومية لهم. جمعت هذه الأفكار ونُظمت في الجداول المخصصة للتحليل تحت مسمى -الترميز المفتوح- ومن خلال ربطها معاً وإيجاد العلاقات المنطقية بينها من خلال الترميز المحوري ونظمها بترميز انتقائي مناسب يمثل تحقيق الهدف الأساسي من العملية التعليمية وهي:

"إنشاء جيل متمكن علمياً وتقنياً ومهنياً، إضافة إلى النواحي النفسية والاجتماعية"

يتضح من هذا الهدف أنه تعدى الأهداف التقليدية للعملية التعليمية إلى الأهداف الأكثر استدامة في الحياة. ويركز هذا البحث على المدارس الثانوية، وهي آخر مرحلة دراسية للطالب قبل انتقاله للحياة الجامعية. فإشياء طالب يمتلك من المهارات الحياتية والتقنية والمهنية إضافة للتعليم الأكاديمي يعزز ثقته بنفسه ويسهل اندماجه في المجتمع؛ ليكون قادراً على المشاركة بالتغيير الإيجابي في المستقبل. وتحقيق هذا الهدف للمؤسسات التعليمية يكون بالتعاون ما بين جميع أفراد طاقم المدرسة ولا سيما توفير البيئة الصحية للمعلم والطالب معاً كما توضّح ذلك في نتائج تحليل السؤال السابق. وقد أشار المدير 8 إلى ضرورة تغيير النظرة التقليدية للتعليم بقوله:

"أحاول أن أعبر النظرة نحو التعليم بأن نحول المدرسة من فكرة تعلم كثير وتعليم أقل، أي أنّ الطالب هو محور العملية التعليمية، ويجب معاملة الطالب كدودة القز التي تحيك الحرير داخلها أو كورقة النبات التي تصنع غذاءها بنفسها وكذلك الطالب يجب أن يصنع معرفته بنفسه"

أضاف هذا صورة مشرقة لتعلم حديث ينقل الطالب من متلقٍ للمعلومة إلى صانعها من خلال المدير الواعي لمتطلبات العصر الحديثة وتوفير كل ما يلزم لهذه المرحلة، حيث يتميز هنا التعليم بالاستدامة. وهذا ما أكدت عليه (Shehenaz, 2022) فيما يتعلق بالتأثير المباشر للقيادة الواعية على إستراتيجية تحقيق الأهداف الأكثر استدامة.

#### السؤال الرابع: ما أهم المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الواعية في مدارسنا؟

تنوعت الأفكار التي طرحت من المشاركين في سياق الحديث عن المعوقات لتطبيق القيادة الواعية في المؤسسات التعليمية عامة وفي المدارس الثانوية خاصة. تم تدوين هذه المعوقات وفقاً لتكرارها في حديثهم من الأكثر تكراراً إلى الأقل:

##### أولاً: معوقات قيادية وإدارية

قلّة وعي المدير بالأساليب الحديثة لأنماط القيادة أو خوفه من الفشل في خوض تجارب حديثة لها مما يجعله يلجأ إلى المركزية في العمل والإدارة السلطوية التي لا تدعم الإبداع والانتماء للمدرسة، إضافة إلى نظرة المدير الفوقية لفريق العمل مما يحدّ من التشارك والتعاون من أجل الصالح العام.

##### ثانياً: معوقات نفسية واجتماعية

في هذا الجانب أشار بعض المشاركين إلى أهمية تلمس حاجات الآخرين والعمل على إشباعها ومساندتهم في ظروفهم الاجتماعية الصعبة، إضافة إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتقدير الأعمال التي يقومون بها.

##### ثالثاً: معوقات الاتصال والتواصل

في سياق حديث بعض المشاركين عن ضعف التواصل مع المجتمع المحلي عزوا ذلك لقلّة وعي بعضهم بطرق التواصل الفعال معهم فيما عزا بعضهم ذلك لأسباب تخص البيئة الثقافية في المجتمع، إضافة إلى انعدام الثقة بين المدير والمجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات داعمة.

##### رابعاً: معوقات اجتماعية وتكنولوجية

أشار بعض المشاركين إلى قلّة وعي المدير بالخصائص النمائية للفئة العمرية للطلاب ومتطلبات كل مرحلة، فيما أشار بعضهم الآخر إلى الثورة والانفتاح التكنولوجي في العصر الحديث التي تتطلب من القادة الوعي الكافي بالتغيرات المستجدة والقدرة على مواكبة هذه التغيرات.

أشار المدير إلى عدم التوافق بين المدير والمجتمع المحلي بقوله:

"إن عدم التوافق بين المدير والمجتمع المحلي لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية، حسب وجهة نظري يكون التوافق أكبر ما يمكن، إذا كان المدير من المنطقة نفسها ويكون التواصل أسهل مع أولياء الأمور حتى بعد الدوام أيضا الثقة تزداد"

بينما أشار المدير 5 إلى صراع الأجيال بقوله:

" صراع الأجيال، الفجوة بين الأجيال، الانفتاح والثورة الحديثة تتطلب منا جميعا استيعاب الطالبات ومتطلبات المرحلة، كما تتطلب معالجة أي خطأ بالقدر المستطاع"

### الاستنتاجات

أشار تحليل النتائج إلى وجود خمسة مؤشرات للقيادة الواعية: الوعي بالذات واحتياجاتها الفسيولوجية والنفسية، والوعي بالآخرين وذلك بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لهم التي تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق الأهداف المثلى للمؤسسة، والوعي بالمواقف من خلال الاهتمام بالبيئة المحفزة على العمل ونجاح الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات داعمة للمؤسسة التعليمية، والوعي المعرفي الخاص بنظام الإدراك لدى القائد ومعرفته الواعية بأهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها من خلال الآخرين، والوعي التقني لدى جميع أفراد المؤسسة في ظل انفتاح التعليم على العالم الرقمي والتقني.

إن القائد الذي يراعي القيم الإنسانية من تسامح وتواضع ولين، في تعامله مع أفراد المؤسسة، والذي يراعي النواحي النفسية لهم، ويتشارك معهم في التفكير والتخطيط والتنفيذ، من خلال توزيع الأدوار والعمل ضمن الفريق الواحد، ينجح في إظهار المكونات الخفية لدى المعلمين؛ لتحقيق الإبداع والابتكار الذي تطمح له المؤسسات التعليمية. وتوفير المناخ الصحي للمعلمين والبيئة الحاضنة والمعززة للطلاب تقنياً وتكنولوجياً يدفع بهم إلى إظهار كل إبداع وابتكار وتميز مع ضرورة الاهتمام بالتحفيز والتقدير لهذه الإبداعات؛ لضمان استمرارها وتطورها؛ لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على التنافس ومواكبة المستجدات المتغيرة.

### التوصيات

- بناءً على إجابات الأسئلة من قبل المشاركين، وفي ضوء تحليل النتائج توصي الباحثة بالآتي:
1. زيادة الاهتمام بنمط القيادة الواعية التي تهتم بدعم العوامل النفسية والمعنوية لفريق العمل التي من شأنها إظهار كل إبداع وابتكار وذلك من خلال برامج تنمية مهارات القيادة الحديثة وتكثيف الدورات التدريبية للقادة بطرق الاتصال والتواصل الفعال التي تمكنهم من مواكبة التطور.
  2. زيادة مساحة المشاركة لأعضاء الهيئة التدريسية والعمل ضمن الفريق الواحد وتقبل اقتراحاتهم وأفكارهم الحديثة مما يعزز الثقة بين الأفراد، والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر قدر من الفعالية والكفاءة.
  3. زيادة التركيز على التشجيع والتحفيز المستمر والتقدير لفريق العمل من قبل القائد؛ فيزداد الانتماء للمؤسسة وتتحقق السعادة الوظيفية.
  4. الابتعاد عن الأساليب التقليدية والتوجه نحو التعليم التقني والتكنولوجي بزيادة الوعي التقني لدى المعلمين من خلال التركيز على الدورات التدريبية التقنية الحديثة للمعلمين؛ لتكتسب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة.
  5. ضرورة إجراء دراسات حول العلاقة بين القيادة الواعية ومتغيرات أخرى كدافعية الإنجاز، والانغماس الوظيفي لدى المرؤوسين.

## المراجع

## المصادر العربية

ناجي، عبد الستار وميوان، شكور (٢٠٢٣). دور القيادة في تعزيز الوضوح الإستراتيجي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك. *مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد ٤ (١)*.

<https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.1.1>

إسماعيل، هادي وخالد، كرين (٢٠٢١). دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية. دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك. *المجلة الأكاديمية للجامعة نوروز المجلد ١٠ (١)*.

<https://doi.org/10.25007/ajnu.v10.n1a1115>

مزعل، عباس (٢٠٢٠). أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية. دراسة استطلاعية في فروع المصارف الأهلية (البصرة للاستثمار، المصرف الإسلامي، مصرف بابل الأهلي) في محافظة النجف الأشرف، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، *مجلة الدنانير ١ (٢٠)*، ٢٩٢ - ٣١٢.

<https://www.iasj.net › iasj › article>

فقلو، فاطمة الزهراء وبن حود، زينب (٢٠١٩). أثر النمط القيادة على رأس المال النفسي الإيجابي. دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي.

<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/21330>

## References

Ahmad, M.A. & Bashqaly, M. M. (2019). Diagnosis of the relationship between employee empowerment and strategic dexterity A survey of the views of a sample of teaching staff at the Cihan University. *Academic journal of Nawroz University* 8(3), P. 102 - 118. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v8n3a433>

Akbar, N. (1998). Know the self. Tallahassee, Fl: Mind production.

<https://www.abebbooks.com/book-search/title/know-thyself/author/naim-akbar/>

Anagnostakis, Alis. (2022). Fostering conscious leadership: Exploring leaders' experience of vertical development during an executive leadership program. [A thesis submitted in fulfilment of the degree of doctor of philosophy]. University of the sunshine coast.

<https://www.researchgate.net/publication/363432753>

Bakti, R. & Hartono, S. (2022). The influence of transformational leadership and work discipline on the work performance of education service employees. *Multicultural education* 8 (1), 109-125.

Brown, C. (2013). The Future of Leadership for Conscious Capitalism. *Meta Integral Associates*.

Brazdua, O. & Mihai, C. (2011). The consciousness quotient. [Anew predictor of the students' academic performance]. *Procedia social and behavior science* 11, 245-250.

Cadotte, E. R. (2011). Conscious capitalism in the marketplace. Knoxville, TN: Innovative learning solution.

Cook-Greuter, S. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and commercial training* 36 (7), 281-285. A Full-Spectrum theory growth and meaning making.

<http://dx.doi.org/10.1108/00197850410563902>

- Corrie, A. Voss (2017). The Narrative Journey of The Conscious Leader. [Doctor of Education]. Bowling green state university, Leadership studies.  
[https://scholarworks.bgsu.edu/leadership\\_diss/95](https://scholarworks.bgsu.edu/leadership_diss/95).
- Dua, Anshula. (2022). Consciousness Quotient Inventory: Concept, Dimensions, and its application. *International Journal of Yoga and Allied Science* 11 (1), 64-69. anshuladua19@gmail.com.
- Ellis, A. Voss. (2017). The secret power of leadership. Retrieved on 30 Aprile 2023 Liquid planner.  
<https://www.liquidplanner.com/blog/the-secret-power-of-conscious-leadership>.
- Glaser, B & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. *Strategies of qualitative research*. Hawthorne, NY: Aldine de Gruyter.  
[http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=bgsu1490870727530644](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1490870727530644)
- Goleman, D. (2016). Focus - the hidden driver of excellence. Novo mesto: Založba Penca. szurgidosezek@gmail.com
- Jones, H. & Chesley, J. & Egan, T. (2020). Helping leaders grow up: Vertical leadership development in practice. *The journal of values-based leadership* 31 (1), 8. <https://doi.org/10.22543/0733.131.1275>.
- Jones, Valita (2012). *A qualitative study of postsecondary educational leadership practices*. [Doctoral dissertation]. San Diego State University.
- Jones, Valita & Brazdau, Ovidiu (2015). Conscious Leadership, Reciprocal Connected Practice: Qualitative study on Postsecondary Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(203), 251 - 256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.290>
- Levinson, D. (1986). A conception of adult development. *American psychologist* 41 (1), 3-13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Lovinger, J (1976). Loevinger's model and measure of ego development: A critical review. *Psychological bulletin* 83 (5), 928 – 955.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.5.928>
- Lokhande, Lokhande & Cadotte, E. Richard & Agrawa, Bindu. (2019). Modeling conscious leaders. *South Asian journal of business and management cases*. <https://www.researchgate.net/publication/3320081166>
- LuDoux, Joseph & Hofmann, Stefan (2018). The subjective experience of emotion: a fearful view. *Current opinion in behavioral sciences* 19, 67-72. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2017.09.011>.
- Marinčič, Dejan & Marič, Meha (2018). Conceptualization of conscious leadership. *Article in Skola Biznisa. School of business* 175-186.  
<https://www.researchgate.net/publication/331277954>
- Nicholls, Tanja (2019). The perceived impact of spiritual consciousness on leadership performance. [Doctoral dissertation] *University of South Africa*. <https://www.example.edu/paper.pdf>
- Reensch, John (2010). Conscious leadership: Transformational Approaches to a sustainable future, *Journal of values-based leadership* 3 (1), 1-6.

- Saeed, Hadeel (2019). Conscious leadership: Measurement consciousness quotient inventory (CQ-I) for employees of Iraqi oil products distribution company. *International journal of research in social sciences and humanities* 9 (1). <http://www.ijrssh.com>
- Wallace, Natasha (2022). *The Conscious Leadership Psychometric: Measuring Burnout, Wellbeing and Performance*. Our Insightful Conscious Leadership Blog. Retrieved on 15 Aprile 2023.  
<https://www.tclc.co/blog/conscious-leadership-psychometric>
- Ward, S. & Hasse, B. (2016). Conscious leadership. *AORN Journal* 104 (5), 433.e1-433.e9  
<https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.09.002>