



**سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى  
العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان**  
**Authentic Leadership Behaviors and Their Relationship to  
Enhancing Governance among Employees in Higher  
Education Institutions in the Sultanate of Oman**

إعداد

**د. علي سعيد سليم المطري**  
**Dr. Ali Saeed Salim Al-Matari**

مركز اللغات والدراسات التأسيسية- جامعة الشرقية- سلطنة عمان

**خالد بن حميد بن سالم الذويبي**  
**Khaled Hamid Salem Al-Adhoubi**

طالب دكتوراه بجامعة ملايا بماليزيا- مركز اللغات والدراسات التأسيسية جامعة الشرقية

**صالحة بنت جمعة السعدية**  
**Saliha Juma Al-Saadiya**

مركز اللغات والدراسات التأسيسية- جامعة الشرقية- سلطنة عمان

**أديونو أديونو**  
**Adiyono Adiyono**

مدرسة ابن رشد للتعليم العالي جروجوت، باسر- إندونيسيا

*Doi: 10.21608/ejev.2024.384762*

استلام البحث: ٢٠٢٤ / ٧ / ١٥

قبول النشر: ٢٠٢٤ / ٨ / ٩

المطري، علي سعيد سليم و الذويبي، خالد بن حميد بن سالم و السعدية، صالحة بنت جمعة و أديونو، أديونو (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٢)، ٢٤١-٢٨٨.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

## سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي الارتباطي، وتكونت أداتي الدراسة من استبانة سلوكيات القيادة الأصيلة واستبانة الحوكمة. وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٦) عضو هيئة تدريس وهيئة إدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية كانت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في سلوكيات القيادة الأصيلة تعزى لمتغيرات (الجنس، ومتغير الجنسية ما عدا مجال الشفافية العلانية لصالح غير العمانيين، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، والعمر)، بينما توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح عضو هيئة إدارية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية كانت بدرجة متوسطة. ولا توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق الحوكمة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة الوظيفية، العمر)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية لصالح العمانيين. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة لدى موظفي جامعة الشرقية في الدرجة الكلية، ما عدا مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات، ومجال الشفافية العلانية. وقد أوصى الباحثون بأن تتبنى جامعة الشرقية عقد الدورات وورش العمل والمحاضرات عن الحوكمة لدى الهيئات التدريسية والإدارية بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات القيادة الأصيلة، الحوكمة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان

### Abstract:

The study aimed to identify authentic leadership behaviors and their relationship to enhancing governance among employees at A'Sharqiyah University in the Sultanate of Oman from their point of view, and the researchers used the descriptive correlational analytical survey approach, and the two tools of the study consisted of identifying authentic leadership behaviors and identifying governance. The study sample consisted of (46) faculty members and administrative staff, and the results of the study showed that the total degree of application of authentic

leadership behaviors at A'Sharqiyah University was to a large degree, and there were no statistically significant differences in authentic leadership behaviors due to variables (gender, nationality variable, except for the field of relational transparency in favor of non-Omanis, academic qualification, current job, and age), while there are statistically significant differences due to the current job variable in favor of an administrative body member. The results of the study also showed that the overall degree of governance application at A'Sharqiyah University was average. There are no statistically significant differences in the application of governance due to variables (gender, educational qualification, current job, years of job experience, age), while there are statistically significant differences due to the nationality variable in favor of Omanis. The results also showed that there is no correlation between the application of authentic leadership behaviors and governance among A'Sharqiyah University employees in the total degree, except for the field of balanced information processing, and the field of relational transparency.

**Keywords** :Authentic Leadership Behaviors ,Governance, A'Sharqiyah University ,Sultanate of Oman

#### المقدمة:

ظهرت القيادة الأصيلة كتوجه أمثل لحل أزمة القيادة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، وهي القيادة التي تقف خلف جميع الأشكال الإيجابية في المؤسسة، ونمط قيادي يشكل ويطور القدرات النفسية الإيجابية بما يتضمنه من وعي الفرد بذاته وشفافية العلاقات والتفاعلات مع العاملين (Wulambwa et al., ٢٠٠٨) فالقائد الأصيل ليس قائد جيد فحسب، بل تتوفر لديه سمات أخرى، مثل الرؤية الاستشرافية للمستقبل، ووعيه بذاته، وبدوافعه في القيادة، وهذه الصفات تتبع من داخله، وتساعده على تشكيل الإحساس بالمعنى (Avolio&Gardner,2005).

ويتسم القائد الأصيل بعدد من الكفاءات أهمها التحدي والرؤية المشتركة، واستشراف المستقبل، وتمكين الآخرين والنزاهة والنمذجة، والقيادة الأصيلة تعد

أسلوباً جديداً يناسب احتياجات المؤسسات الراغبة في النجاح، والمنافسة في القرن الحالي، كونها تؤكد على قيم العمل الجماعي، واحترام الآخرين، واستخدام القوة المسنولة، فذوي القيادة الأصيلة وأعون بذواتهم، ويتصرفون وفقاً لقيمهم وأفكارهم، وانفعالاتهم ومعتقداتهم، ولديهم مجموعة من المعايير الأخلاقية، ويتميزون بالصدق، ويمتلكون مقومات النزاهة والشفافية في تصرفاتهم وأقوالهم، وتفاعلاتهم ومعاملاتهم، وقراراتهم العادلة، وهم موجهون نحو المستقبل ولديهم ميل للعمل وبقيمون علاقات طويلة المدى وهادفة وشفافة مع العاملين ، ويمارسون قيمهم الأخلاقية باستمرار، ولديهم القدرة على التعاطف مع أنواع مختلفة من البشر، والاتجاهات، ويعتمدون على نقاط قوتهم ومكانم فضائلهم ( Avolio&Gardner,2005;Blausten,2009;Champy,2009;George et al.,2007;Kellett et al.,2006).

وتعد القيادة الأصيلة امتداد لنظرية القيادة الإيجابية مثل، القيادة الكارزمية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة والتحويلية ( Avolio et al., 2004; Wulambwa et al., 2010) حيث دمج (Luthan and Avolio,2003) حقل السلوك التنظيمي، القيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار اوسع وأطلق عليها القيادة الأصيلة. ويعتقد أن الأصالة، كمعيار أساس لهذا النوع من القادة يمكن تحقيقها من خلال مستويات عالية من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي ( Avolio & Gardner 2005. Gardner et al., 2005). وينظر منظور علم النفسي الإيجابي للحالة النفسية الإيجابية كشرط مسبق لمشروعية القيادة الأصيلة. ويجادل علم النفسي الإيجابي على ان الانفتاح يشير إلى القدرة على إمكانية الحفاظ على الوعي الذاتي والبيئي، بينما يساعد التفاؤل والثقة القائد على تنظيم سلوكياتهم في سياقات متغيرة (Seligman, 2002). وتعتبر القيادة الأصيلة أحد الأنماط المثالية للقيادة التي تحتاجها الجامعات، وذلك لما يحمله مضمون القيادة الأصيلة من قيم ومبادئ مبنية على النزاهة والشفافية والصدق والموضوعية وتحمل المسؤولية، إضافة إلى قدرتها على التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين، وإخراج طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Kets de Vrise,2006).

يعرف أفوليو وآخرون (Avolio et al.,2009) القيادة الأصيلة بأنها النمط الخاص بالسلوك الشفاف والأخلاقي للقائد الذي يشجع الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات أثناء قبول مدخلات التابعين، في حين أشار (Clapp-Smith et al.,2009) بأنها العملية التي من خلالها يكون القادة على وعي عميق للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، ضمن السياق الذي يعلمون فيه، وكيفية نظرهم للآخرين في ضوء منظورات القيم، الأخلاق، المعرفة، القوة. وفي السياق نفسه

عرفها (Diddams & Change, 2012) بأنها العملية التي تؤكد على الشفافية المرتبطة بالعلاقة بين القادة والتابعين، والتي تشمل مستوى عالٍ من الوعي الذاتي مع المعتقدات الداخلية والقيم الأخلاقية. بينما عرفها (Cassar & Buttigieg, 2013) بأنها الأسلوب الذي يركز على الطباع الأصيلة والجوهر الأخلاقي الذي ينشأ من معايير قيمة الفرد، والوعي الذاتي والمبادئ الأخلاقية التي يتخلّى بها. ويتفق الباحثون مع الياسري وغالي (٢٠١٥) اللذان رأى أن المفهوم الذي قدمه (Wulambwa et al., ٢٠٠٨) يعد الأشمل والأقرب لما هيته القيادة الأصيلة، وذلك لأنه يعكس عدة حقائق خاصة بالقيادة الأصيلة هي:

١. بالرغم من التأكيد على القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي كعوامل معززة للقيادة الأصيلة إلا أنها ليست أساسية ملازمة لها.
٢. إن الوعي الذاتي وعمليات التنظيم الذاتي الذي تتعكس في المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية تمثل مكونات سلوكية أساسية للقيادة الأصيلة.
٣. اتساقها مع أهمية الانموذج القائم على الذات (Gardner et al., 2005) للقيادة والتبعية الأصيلة فإن المفهوم يعكس العلاقات الأصيلة والتفاعلية التي تتطور بين القائد والتابعين.
٤. على نحو واضح يميز المفهوم أهمية تنمية القائد والتابع في القيادة الأصيلة. أوضح (Wulambwa et al., ٢٠٠٨) أن للقيادة الأصيلة أربعة سلوكيات يمارسها القائد وهي:

١. الوعي الذاتي (Self-Awareness): هي طريقة القادة للنظر إلى أنفسهم، ومحاولة فهم أنفسهم، والقدرة على النظر إلى العالم من خلال هذه العملية. ومعرفة قوتهم وضعفهم، حتى يدركوا التأثير الذي سيعطونه للآخرين. على سبيل المثال، شجع المحاضرين على تقديم آرائهم. ويعرف الوعي الذاتي للقيادة الإداريين بأنه فهم للذات، ويضيف الحجار (٢٠١٧) بأن الوعي الذاتي يدفع القادة نحو التحدث بكل شفافية عن مشاعرهم، ويجعلهم قادرين على الاعتراف بالأخطاء التي ارتكبوها، دون أن ينتابهم شعور بالحرج أثناء الحديث عنها، وهم يميلون كثيراً إلى النقد البناء، بعكس القادة الذين يتواجد لديهم الوعي الذاتي بمستوى منخفض، فإنهم يعتبرون أي طلب أو حديث حول تحسين أدائهم على أنها تشكيك في قدراتهم أو مؤشر لفشلهم. بينما يشير (Avolio & Gardner, 2005) للوعي الذاتي بأنه عملية ناشئة عن فهم القائد وإدراكه لمواهبه ونقاط قوته، وشعوره بالهدف، والقيم الأساسية، والمعتقدات، والرغبات.

٢. المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective): هو قدرة الشخص على التحكم في نفسه أو تنظيمه. ويتفق هذا الترتيب الذاتي مع القيم الأخلاقية الداخلية وغير المتوافقة مع الأخلاق الجماعة والتنظيم والمجتمع. وبالتالي، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات وفقاً للمعايير الأخلاقية الداخلية. على سبيل المثال، القدرة على التحكم في الأقوال والأفعال، لأن الفرد يدرك أن بعض الأفعال والأقوال يمكن أن يكون لها تأثير على الآخرين. ويرى البردان (٢٠١٧) أن القائد الأصيل تحكمه قيمه ومعاييره الداخلية، التي تظهر تصرفاته وردود أفعاله من خلالها رغم ما يتعرض له من الضغوط الداخلية والخارجية، حتى يصل إلى القرارات المتوافقة مع قيم المنظمة وأخلاقياتها. ويذكر (Hsiung,2012) أن للمنظور الأخلاقي الداخلي تأثير قوي على سلوك العاملين، فالمعايير الأخلاقية والمعنوية العالية الموجهة لسلوك القائد كأمانة والنزاهة، ستعكس إيجاباً على سلوك العاملين وممارساتهم، وسينتج عنه استدامه للمنظمة وجودة لمخرجاتها.
٣. المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing): هي سلوك القائد الذي يظهر أنه يحلل جميع البيانات بشكل ذي صلة وموضوعية قبل اتخاذ قرار. يطلب القائد أيضاً وجهات نظر الآخرين، وكذلك يتلقى مداخلات وانتقادات من الآخرين الذين يعارضون آرائه. على سبيل المثال، اتخاذ القرارات بموضوعية والاستعداد لقبول المداخلات من الآخرين. ويذكر البردان (٢٠١٧) أن المعالجة المتوازنة تتضمن إلى جانب التحليل الموضوعي للبيانات، الاستماع إلى جميع الآراء المختلفة، دون التحيز لطرف على حساب الآخر، وتقييمها، من أجل الوصول للقرار السليم. بينما يعرفها (Darvish & Rezaei,2011) بأنها: العملية التي تبحث في الإيجابيات والسلبيات لموضوع ما قبل اتخاذ القرار، من خلال الاستطلاع للآراء المختلفة.
٤. الشفافية في العلاقات/ الشفافية العلائقية: هي سلوك يتيح للقادة لتقديم أنفسهم بشكل طبيعي. ويتمثل في الكشف عن المعلومات المختلفة علناً ويظهر التعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية، وبالتالي بث الثقة من الآخرين به من خلال هذا الانفتاح. على سبيل المثال، التعبير عن العواطف التي تتوافق مع المشاعر والقيم السائدة دون أي إخفاء أي شيء. وأشار (Opatokun et al.,2013) إلى أن العلاقات الأصيلة هي التي تتضمن الكشف عن الهوية الذاتية وتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين وتتضمن إظهار الحقائق الداخلية والخارجية بدءاً من إظهارها بشكل مختلف داخل أو خارج المنظمة. ويرى البردان (٢٠١٧) أن شفافية

العلاقات تتضمن الكشف عن دوافع القائد ومشاعره الحقيقية المتضمنة للتعبيرات الإيجابية أو السلبية، إضافةً إلى الإفصاح عن المعلومات وتبادلها مع الموظفين. وأظهرت العديد من الدراسات فاعلية القيادة الأصيلة في توثيق العلاقة بين القائد ونية البقاء في بيئة العمل لدى الموظفين (Enwereuzor & Ugwu, 2021). وأكدت ذلك دراسة بن طاجين (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها تأثير القيادة الأصيلة بشكل كبير على درجة المحافظة على الكوادر البشرية، وأن القيم والأخلاق هي أهم الأبعاد المساهمة في ذلك. ويوجد تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة في كل من الازدهار في العمل، والإبداع، فضلا عن وجود تأثير إيجابي للازدهار في العمل على الإبداع (العبيبي، ٢٠٢١). بينما أظهرت دراسة ليو وجن (Liu & Jin, 2021) أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على كل من تحديد الهوية التنظيمية والرضا المدرسي. وبالمثل، فإن القيادة الأصيلة لها أيضا تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية والرضا المدرسي. أما دراسة العازمي والمهدي (Alazmi & Al-Mahdy, 2020) فقد بينت أن القيادة الأصيلة الرئيسية لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة المعلمين، وتعزيز كفاءتهم الذاتية المهنية. بينما أظهرت دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤) وجود مستويات عالية من القيادة الأصيلة والحكمة بين مديري المدارس والمعلمين على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والحكمة. أم دراسة نافع والرشيدي (٢٠٢٣) فقد خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات) جودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعة العمل) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت بينما دراسة المحيميد (٢٠٢١) فقد جاءت موافقة أفراد الدراسة على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة بدرجة (مرتفعة) في جميع أبعادها الأربعة حيث جاءت على التوالي: (المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة). أما دراسة ليو وجن (Liu & Jin, 2021) فقد أظهرت نتائجها أن للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على كل من تحديد الهوية التنظيمية والرضا المدرسي. وبالمثل، فإن القيادة الأصيلة لها أيضا تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية والرضا المدرسي. أما دراسة سوبريدي وآخرون (Supriyadi et al., 2020) فقد أظهرت نتائجها أن أسلوب القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي لها تأثير إيجابي وكبير على سلوك العمل المبتكر. أما دراسة الجهني (٢٠١٩) فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة لسلوك القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية

لمدارسهم. بينما خلصت دراسة كارادج وآخرون (Karadag et al.,2018) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الابتدائية والثقافية التنظيمية للمدارس محل الدراسة. أما دراسة الحجار (٢٠١٧) فقد كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصلية لصالح المديرين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين للقيادة الأصلية لديهم نعزى لسنوات الخدمة. بينما دراسة البردان (٢٠١٧) فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية ورأس المال النفسي، وأظهرت أن رأس المال النفسي يلعب دوراً وسيطاً بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل.

ويعد مدخل الحوكمة المؤسسية من المداخل التي تسعى لتحقيق الجودة والتميز في أداء المؤسسات، وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث عقدت المؤتمرات وطبقت العديد من الدراسات التي كانت من أهم توصياتها المسارعة في تطبيق الحوكمة ومبادئها، حيث أكد تقرير (OCED,2008) حول الحوكمة والجودة في التعليم العالي أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، وأصبح تطبيقها أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات والذي قد يؤدي إلى الموازنة بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة.

وتتكون مبادئ الحوكمة من خمسة مبادئ وهي :

١. الشفافية: وتعني تصميم النظم والآليات والسياسات والتشريعات وتطبيقها، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وحتى الجامعات (بزاوية وسالمي، ٢٠١١)، وتعني الشفافية الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة.
٢. المشاركة: وهي إتاحة مجالس الحاكمين للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، والمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية (Lee & Land, 2010)، ولا بد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على جميع مضامين المشاركة لمساعدة قيادة الجامعة ومجالس الحوكمة فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة، وهي أيضاً حق المشاركة للجميع في اتخاذ القرار، إما باختيار ممثلين عنهم أو بشكل مباشر (الدهدار، ٢٠١٦).
٣. المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
٤. المساءلة: تركز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الأمر.



٥. الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية(الكايد،٢٠٠٣).

وتبنى مجلس التعليم بسلطنة عمان لمفهوم الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال الإستراتيجية الوطنية للتعليم (٢٠٤٠) والتي تم الإعلان عنها في الندوة الوطنية للتعليم، الأمر الذي يؤكد الدعوة الصريحة لتبني المؤسسات التعليمية لمفهوم الحوكمة المؤسسية في منظومتها سعياً للجودة، كما كانت أبرز توصيات ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي( الفراء،٢٠١٣) ضرورة مراجعة أنظمة ومبادئ الحوكمة ودرجة تطبيقها، ونتائجها ومن ثم العمل على تعديل أهداف واستراتيجيات الجامعات للتوافق مع المتطلبات الحديثة للحوكمة. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية الحوكمة، ومستوى تطبيقها في التعليم العالي، منها دراسة ناصر الدين(٢٠١٢) والتي خلصت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن كان مرتفعاً. أما دراسة الشرجي (٢٠٢٤) فقد خلصت إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ضعيف، ويُعزى هذا إلى ضعف مستوى تطبيق كل من مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، مبدأ تعزيز سيادة القانون، ومبدأ الفعالية والتميز بالجامعات قيد الدراسة، في حين كان مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الإستراتيجية بدرجة متوسطة. أما دراسة اسيمو وآخرون(٢٠٢٢) فقد توصلت إلى أن الممارسات المتبعة في الجامعات الخاصة لكل من الاستقلالية، وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة، تسهم في تحسين جودة التعليم العالي الخاص، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بينما دراسة الدماغ(٢٠٢١) خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين معايير الحوكمة، ومتطلبات الجودة والاعتماد، والتصنيف الفلسطيني للجامعات) وأداء الجامعات الفلسطينية الخاصة. وفي سلطنة عمان أظهرت نتائج دراسة خليفة وآخرون(٢٠٢١) العديد من معوقات تطبيق الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة العمانية؛ إذ كان أبرزها اتفاق (٨٣%) من العينة على ضعف شفافية الإفصاح عن ميزانية الجامعة وبنود الصرف، في حين اتفق (٥٠%) من العينة على ضعف المصداقية والشفافية عند تطبيق السياسات وضوابط العمل الداخلية، وخضوع تقييم أداء الموظف للتقدير الشخصي من المسؤول المباشر، وضعف ثقافة المدراء والموظفين بأهمية الإفصاح والشفافية. وفي الأردن توصلت دراسة أبوقطام وآخرون (Abu Qattam et al.,2020) إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام كانت بدرجة متوسطة. وفي المملكة العربية السعودية فقد توصلت دراسة الأحمري (٢٠٢٠) إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة جاءت بدرجة

متوسطة، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقاً للمعايير المطبقة في المملكة المتحدة. وفي الأردن أظهرت نتائج دراسة السرحان و الخزاعلة (٢٠٢٠) أن مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت متوسطة. وبينت -أيضاً- أن مجال الإفصاح والشفافية، حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٩) يليه مجال العدالة والنزاهة بمتوسط حسابي (٢.٨٨) ثم مجال الكفاءة والفاعلية بمتوسط حسابي (٢.٧٥) وأخيراً جاء مجال المشاركة الفاعلة بمتوسط حسابي (٢.٦٢). وفي مصر توصلت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٠) إلى أن جامعة الفيوم تطبق معايير الحوكمة بدرجة جيدة علي درجات مقياس الحوكمة المستخدم وكانت نسبتها ٦٤ % حيث حظي معيار المساءلة علي أعلى درجة يليه معيار الوعي الاجتماعية فالإنصاف ثم المسؤولية وأخيراً الاستقلالية.

وأظهرت نتائج المؤتمر العلمي الأول عولمة الإدارة في عصر المعرفة (٢٠١٢) بأن حوكمة الجامعات تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليماً قادراً على المنافسة، ومواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية، ومن أبرز توصيات المؤتمر الدولي " الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي" الذي نظمه مجلس حوكمة الجامعات العربية، إلى ضرورة اعتبار الحوكمة أحد متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة، ووضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات، وإنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير لتطبيقها، وتأليف مساق تدريسي من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك تنظيمي، كما أوصت بتعميق البحث العلمي كماً ونوعاً (الفتحي وآخرون، ٢٠٢١). إلا أن أظهرت عدد من الدراسات العمانية في الحوكمة منها دراسة خليفة وآخرون (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها اتفاق (٨٣%) من العينة على ضعف شفافية الإفصاح عن ميزانية الجامعة وبنود الصرف، في حين اتفق (٥٠%) من العينة على ضعف المصداقية والشفافية عند تطبيق السياسات وضوابط العمل الداخلية، وخضوع تقييم أداء الموظف للتقدير الشخصي من المسؤول المباشر، وضعف ثقافة المدراء والموظفين بأهمية الإفصاح والشفافية، وأوصت الدراسة بتفعيل آليات الإفصاح والشفافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان من خلال إضافة مبدأ الإفصاح والشفافية كمقياس مستقل ضمن معيار الحوكمة والإدارة للحصول على الاعتماد المؤسسي، وتوفير الأنظمة الإلكترونية ذات الخدمات والوظائف المتكاملة. بينما أظهرت دراسة السندي (٢٠١٤) أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات العمانية جاء بدرجة متوسطة، وأن أبرز معوقات

تطبيق الحوكمة في الجامعات العمانية هي عدم الالتزام باللوائح والأنظمة، وقلة المعرفة والوعي بمعايير الحوكمة. بينما أظهرت دراسة المخينية وآخرون (٢٠١٦) بأن متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة نظرًا لأهميتها. بينما لم يتوصل الباحثون إلى دراسات تطرقت إلى سلوكيات القيادة الأصيلة في الجامعات.

ونظرًا لأهمية سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تأتي هذه الدراسة لتبحث العلاقة بين سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان. ولعل دراستنا هي الأولى التي تطبق في سلطنة عمان في حدود علم الباحثون مما يضيف عليها نوعًا من الأهمية من حيث إنها تمثل رصيда معرفيا وبحثيا يضاف للمكتبة العمانية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها؟
  ١. ما درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها؟
  ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية)؟
  ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية)؟
  ٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان؟
- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. التعرف على درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها.
  ٢. التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها.

٣. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية).
٤. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية).
٥. التعرف على العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان.

#### أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات:
١. على حد علم الباحثون فإن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القلائل التي تناولت سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في التعليم الجامعي؛ لذا من المتوقع أن هذه الدراسة ستضيف مزيداً من المعرفة في هذا المجال.
  ٢. يؤمل أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية لتناول الموضوع من جوانب أخرى لم تشملها حدوج الدراسة الحالية.
  ٣. يمكن أن تدعم نتائج الدراسة الحالية تعديل بعض الممارسات للقيادات الأكاديمية والهيئات الأكاديمية والإدارية والعاملين في التعليم الجامعية.

#### مصطلحات الدراسة:

١. القيادة الأصيلة: هي أحد أنماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع على حد سواء القدرة النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتحقيق قدر أكبر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، ومعالجة المعلومات المتوازنة، والشفافية العلائقية لقادة العمل والتابعين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية لهم على حد سواء (Wulambwa et al., 2008, p94).
٢. سلوكيات القيادة الأصيلة: هي مجموعة من السلوكيات يمارسها القائد تتضمن أربع سلوكيات هي: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية في العلاقات (Wulambwa et al., 2008).
٣. الحوكمة: تعرف بانها: قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسن أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (العربي، ٢٠١٤، ١١٧). كما تعرف بأنها: " منظومة شاملة من القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين قيادة الجامعات والمستفيدين

والتي تضمن الممارسة الرشيدة لسلطات الجامعة واتخاذ قرارات عقلانية وصائبية (الفراء، ٢٠١٣، ٢٥). وتعرف بأنها: "الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية (أبو النصر، ٢٠١٥، ٤٥-٤٦).

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** التعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان.  
**الحدود المكانية:** الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وتحديداً جامعة الشرقية، بولاية إبراء.

**الحدود البشرية:** أعضاء الهيئات الأكاديمية (أكاديميين وأكاديميين مساندين)، وأعضاء الهيئات الإدارية (الموظفون الإداريون)، رؤساء الأقسام/المراكز، ومدراء المراكز، والعمداء.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في سبتمبر ٢٠٢٢.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي الارتباطي حيث إنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوظف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو مشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة الشرقية بسلطة عمان وفق الفئات التالية: أعضاء الهيئات الأكاديمية (أكاديميين وأكاديميين مساندين)، وأعضاء الهيئات الإدارية (الموظفون الإداريون)، رؤساء الأقسام/المراكز، مدراء المراكز، والعمداء، إذا يبلغ عددهم (٣٢٠).

#### عينة الدراسة

أخذت عينة عشوائية بسيطة متاحة لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (١٠٠) موظفاً أي بنسبة (٣١.٢٥%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونياً وبيدياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٤٦) استبانة، وتمثل نسبة (٤٤.٤%)، وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول (١) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١) عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٣٤	%٧٣.٩
	إناث	١٢	%٢٦.١
الجنسية	المجموع	٤٦	%١٠٠
	عماني	٣٣	%٧١.٧
	غير عماني	١٣	%٢٨.٣
العمر	المجموع	٤٦	%١٠٠
	٢٠-٣٠ سنة	٣	%٦.٥
	٣١-٤٠ سنة	١٧	%٣٧
	٤١-٥٠ سنة	٢٢	%٤٧.٨
	٥٠ سنة فأكثر	٤	%٨.٧
الخبرة الوظيفية	المجموع	٤٦	%١٠٠
	أقل من ٥ سنوات	١٠	%٢١.٧
	من ٥-١٠ سنوات	١٢	%٢٦.١
	١١-٢٠ سنة	٩	%١٩.٦
	٢٠ سنة فأكثر	١٥	%٣٥.٦
الوظيفة الحالية	المجموع	٤٦	%١٠٠
	عضو هيئة تدريس (أكاديمي-أكاديمي مساند)	٣١	%٦٧.٤
	موظف إداري	١٥	%٣٢.٦
المؤهل العلمي	المجموع	٤٦	%١٠٠
	دبلوم	٣	%٦.٥
	بكالوريوس	١١	%٢٣.٩
	ماجستير	٩	%١٩.٦
	دكتوراه	٢٣	%٥٠
	المجموع	٤٦	%١٠٠

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الأدوات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

أ. استبانة سلوكيات القيادة الأصيلة من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة الأولى بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة نافع والرشيدي (٢٠٢٣)، ودراسة المحيميد (٢٠٢١)، ودراسة الحجار (٢٠١٧)، والأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (١٦) فقرة بعد التحكيم، موزعة على أربعة مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، والجدول (٢) يوضح المجالات الأربعة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (٢) توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	سلوكيات القيادة الأصيلة	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	الوعي الذاتي (Self-Awareness)	٤	٢٥%
٢	المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective)	٤	٢٥%
٣	المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing)	٤	٢٥%
٤	الشفافية العلانية (Relational Transparency)	٤	٢٥%
	المجموع الكلي للفقرات	١٦	١٠٠%

صدق الأداة الأولى

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة الأولى: للتحقق من صدق الأداة عرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في القيادة التربوية، والإدارة التربوية، وعلم النفس، وإدارة الأعمال بجامعة الشرقية بسلطنة عمان ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الأولى: تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال، والمحور الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط مجالات القيادة الأصيلة بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	المجال
**0.681	الوعي الذاتي (Self-Awareness)
**0.308	المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective)
**0.464	المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing)
**٠.٦٥١	الشفافية العلانية (Relational Transparency)

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المحور للدراسة بالدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد أن جميع مجالات الدراسة تتمتع بدرجة صدق جيدة، تتناسب مع ما أعدت من أجله. وقام الباحثون بحساب ثبات أداة الدراسة الأولى باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتبين أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات مقبولة حيث بلغ الثبات

العام للأداة (٠.٨٥١)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة الأولى تتمتع بقيمة ثبات مناسبة، يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الفعلية.  
**ب. استبانة الحوكمة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد أداة الدراسة الثانية بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات منها دراسة العريني (٢٠١٤)، ودراسة الشرجي (٢٠٢٤)، ودراسة أبو قطام وآخرون (٢٠٢٠)، والأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (٢١) فقرة بعد التحكيم، موزعة على خمسة مجالات، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، والجدول (3) يوضح المجالات الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

**جدول (٣) توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات**

م	المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	الشفافية	٥	٢٤%
٢	المشاركة الفاعلة	٤	١٩%
٣	المساءلة	٤	١٩%
٤	المساواة	٤	١٩%
٥	الفاعلية التنظيمية	٤	١٩%
	<b>المجموع الكلي للفقرات</b>	<b>٢١</b>	<b>١٠٠%</b>

#### صدق الأداة الثانية

**أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة الثانية:** للتحقق من صدق الأداة عرضت على مجموعة من المحكمين من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في القيادة التربوية، والإدارة التربوية، وعلم النفس، وإدارة الأعمال بجامعة الشرقية بسلطنة عمان ووزارة التربية والتعليم، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملاءمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

**ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الثانية:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة؛ عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال، والمحور الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول (4).



جدول (٤) معاملات ارتباط مجالات المحور الأول بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	المجال
**٠.٨٦٠	الشفافية
**٠.٥٠٤	المشاركة الفاعلة
**٠.٤٥١	المساءلة
**٠.٥١٨	المساواة
**٠.٧٤٩	الفاعلية التنظيمية

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المحور للدراسة بالدرجة الكلية للمحور وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد أن جميع مجالات الدراسة تتمتع بدرجة صدق جيدة، تتناسب مع ما أعدت من أجله. وقام الباحثون بحساب ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتبين أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات مقبولة حيث بلغ الثبات العام للأداة (٠.٩٤٣)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة الثانية تتمتع بقيمة ثبات مناسبة، يجعلها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الفعلية.

النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

١. أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة، لدرجة ما درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات درجة تطبيق سلوكيات

القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة
1	الوعي الذاتي	4.07	0.91	81%	3	كبيرة
2	المنظور الأخلاقي الداخلي	4.16	0.78	83%	2	كبيرة
3	المعالجة المتوازنة للمعلومات	4.20	0.83	84%	1	كبيرة
4	الشفافية العلنية (الشفافية في العلاقات)	3.92	0.96	78%	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.09	0.87	82%		

يتبين من جدول (6) أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر العاملين بها بالنسبة لمجالات الأداة ككل ضمن درجة التطبيق الكبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) بانحراف معياري (0.87) ونسبة (84%)، وقد تراوح المتوسط الحسابي للمجالات بين (3.92- 4.20)، وينسب مئوية تراوحت ما بين (78% - 84%)، وقد حصل مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية بلغت (84%) وبدرجة تطبيق كبيرة، وجاء في الرتبة الثانية مجال المنظور الأخلاقي الداخلي وبدرجة تطبيق كبيرة، وبمتوسط حسابي (4.16)، وبانحراف معياري (0.78)، ونسبة مئوية بلغت (83%)، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال الوعي الذاتي وبدرجة تطبيق كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.91)، ونسبة مئوية بلغت (81%)، في حين جاء في الرتبة الأخيرة مجال الشفافية العلائقية (الشفافية في العلاقات) بدرجة تطبيق كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.92)، وبانحراف معياري (0.96)، ونسبة مئوية بلغت (78%). وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤) التي أظهرت نتائجها مستويات عالية من القيادة الأصيلة بين مديري المدارس والمعلمين. ودراسة المحيميد (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية التربية للقيادة الأصيلة بدرجة (مرتفعة) في جميع أبعادها الأربعة حيث جاءت على التوالي: (المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة). بينما تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة الجهني (٢٠١٩) - ودراسة الحجار (٢٠١٧)، ودراسة البردان (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن قادة المدارس والقيادات الإدارية يمارسون سلوك القيادة الأصيلة بدرجة متوسطة.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول سلوكيات القيادة الأصيلة على النحو الآتي: يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة:

#### ١. مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق لفقرات مجال المعالجة المتوازنة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التطبيق
١	أسعى للحصول على آراء الآخرين قبل أن أتخذ قراري	4	0.94	80%	4	كبيرة
٢	أستمع باهتمام إلى أفكار أولئك الذين يختلفون معي	4.33	0.84	87%	١	كبيرة جداً

كبيرة	3	٪83	0.76	4.15	أنا لا اشدد على وجهة نظري على حساب الآخرين	٣
كبيرة جداً	2	٪87	0.76	4.33	أستمع جيداً لأفكار الآخرين قبل اتخاذ القرارات	٤
كبيرة		٪84	0.83	4.20	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (7) أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصلية وفق مجال المعالجة المتوازنة كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.20) وبنسبة مئوية (84%)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة جداً وكبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4-4.33)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (80% - 87%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن "أستمع جيداً لأفكار الآخرين قبل اتخاذ القرارات" و "أستمع باهتمام إلى أفكار أولئك الذين يختلفون معي" جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.33) وبنسبة مئوية (78%). بينما دلت النتائج على أن أسعى للحصول على آراء الآخرين قبل أن أتخذ قراراً "جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4) وبنسبة مئوية (80%). كما هو موضح في الجدول (7). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القائد الأصلية يسعى إلى تنويع الأفكار ووجهات النظر من خلال الاستماع إلى أفكار الآخرين، خاصة أولئك الذين يختلفون معه، ويسعى لتعزيز بيئة العمل التعاونية حيث إن الاستماع الجيد يشجع على بناء بيئة عمل إيجابية وتعاونية، حيث يشعر الأعضاء بأن آرائهم وأفكارهم تقدر وتؤخذ بعين الاعتبار. وتحسين التواصل والشفافية وذلك عندما يستمع القائد بصدق واهتمام، يعزز من مستوى الشفافية في المنظمة. الأفراد يشعرون بالثقة في التعبير عن آرائهم، مما يحسن من جودة التواصل داخل الفريق. وتطوير المهارات القيادية وذلك القادة الذين يستمعون جيداً لأفكار الآخرين يتعلمون بشكل مستمر ويطورون مهاراتهم القيادية. فهم يتعلمون كيفية التعامل مع وجهات النظر المختلفة وحل النزاعات بفعالية. وتعزيز الإبداع والابتكار حيث إن الاستماع لوجهات النظر المختلفة يشجع على التفكير الإبداعي والابتكار. الأفراد يشعرون بالحرية في تقديم أفكار جديدة، مما يمكن أن يؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة. وبالتالي فإن القائد الأصلية الذي يستمع جيداً لأفكار الآخرين ويهتم بآراء من يختلفون معه، لا يسهم فقط في تحسين جودة القرارات، بل يعزز من الثقافة التنظيمية الإيجابية والإبداعية داخل المنظمة.

## ٢. مجال المنظور الأخلاقي الداخلي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق لفقرات

### مجال المنظور الأخلاقي الداخلي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	أفعالي تعكس قيمى الأساسية	4.35	0.74	١	كبيرة جداً
٢	لا أسمح للضغط الجماعي بالتحكم بي	4.04	0.73	3	كبيرة
٣	يعرف الآخرون رأيي من القضايا الخلاقية	3.93	0.80	4	كبيرة
٤	أخلاقي توجه ما أفعله كقائد	4.30	0.87	2	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.16	0.78		كبيرة

يلاحظ من جدول (٨) أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصلية وفق مجال المنظور الأخلاقي الداخلي كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وبنسبة مئوية (83%)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة جداً وكبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-4.35)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (79% - 87%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن "أفعالي تعكس قيمى الأساسية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.35) وبنسبة مئوية (٨٧%)". بينما دلت النتائج على "أخلاقي توجه ما أفعله كقائد" جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.30) وبنسبة مئوية (86%). كما هو موضح في الجدول (٨). كما دلت النتائج "يعرف الآخرون رأيي من القضايا الخلاقية" جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.93)، وبنسبة مئوية (٧٩%). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القائد الأصل يتصف بتمسكه بقيمه الأساسية التي تتصف بالاتساق بين القول والفعل والشفافية والنزاهة، والتأثير الإيجابي وأخلاقياته التي توجه سلوكياته وقراراته وذلك من خلال اتخاذ القرارات المبنية على القيم، والمسؤولية والالتزام، والقيادة بالقدوة، هذه الالتزام العميق يعزز مصداقية القائد وفعاليته كقائد أصيل.

## ٣. مجال الوعي الذاتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق لفقرات

### مجال الوعي الذاتي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	يمكنني سرد أهم ثلاث نقاط ضعف لدي	3.93	0.95	4	كبيرة
٢	يمكنني سرد أهم ثلاث نقاط قوة لدي	4.22	0.89	1	كبيرة
٣	أطلب التغذية الراجعة كوسيلة لفهم من أنا حقاً كشخص	4.07	0.95	2	كبيرة
٤	أقبل مشاعري عن نفسي	4.07	0.85	3	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.07	0.91		كبيرة

يتبين من جدول (٩) أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة وفق مجال الوعي الذاتي كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) ونسبة مئوية (81%)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-4.22)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (79% - 84%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن يمكنني سرد أهم ثلاث نقاط قوة لدي " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.22) وبنسبة مئوية (84%)". بينما دلت النتائج على أطلب التغذية الراجعة كوسيلة لفهم من أنا حقًا كشخص " و " أنقبل مشاعري عن نفسي " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.07) وبنسبة مئوية (81%). كما هو موضح في الجدول (٩). كما دلت النتائج يمكنني سرد أهم ثلاث نقاط ضعف لدي " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.93)، وبنسبة مئوية (79%). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الوعي الذاتي هو أحد الركائز الأساسية للقائد الأصيل، حيث يتضمن فهم القائد لنقاط قوته وضعفه ويتضمن الفهم العميق للذات والثقة بالنفس والقدرة على التفويض، وتقبله لمشاعره من خلال الوعي العاطفي والتوازن الداخلي والعلاقة مع الآخرين ومعرفة تأثيرها على سلوكياته وقراراته. خلاصة القول إن الوعي الذاتي يساعد القائد الأصيل على تحقيق قيادة أكثر فعالية وإنسانية، حيث يكون مدركًا لنقاط قوته، منفتحًا على التعلم والتطور، ومتوازنًا في تعامله مع مشاعره ومشاعر الآخرين.

#### ٤. مجال الشفافية العلائقية/ الشفافية في العلاقات

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق لفقرات

#### مجال الشفافية العلائقية/ الشفافية في العلاقات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	أشارك الآخرين مشاعري بصراحة	3.74	0.88	4	كبيرة
٢	أجعل الآخرين يعرفون من أنا حقًا كشخص	4.00	0.73	2	كبيرة
٣	نادرا ما أقدم واجهة "زانفة" للآخرين	3.96	1.23	3	كبيرة
٤	أعترف بأخطائي للآخرين	4.00	0.99	١	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.92	0.96		كبيرة

يتبين من جدول (١٠) أن درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة وفق مجال الشفافية العلائقية (الشفافية في العلاقات) كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) وبنسبة مئوية (78%)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74-4)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (79% - ٧٥%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن " أعترف بأخطائي للآخرين "، " أجعل الآخرين يعرفون من أنا حقًا كشخص " جاءت بدرجة

كبيرة بمتوسط حسابي (4) وبنسبة مئوية (٨٠%). بينما دلت النتائج على " نادرا ما أقدم واجهة "زائفة" للآخرين" جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية (٧٩%). كما هو موضح في الجدول (١٠). بينما دلت النتائج " أشرك الآخرين مشاعري بصراحة" جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.74)، وبنسبة مئوية (٧٥%). ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أن الشفافية في العلاقات تجعل القائد الأصل قادراً على بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة، حيث تكون الثقة والصراحة هما الأساس في جميع التفاعلات. هذا يؤدي إلى فرق عمل متماسكة وقادرة على تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتبة، لدرجة درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة تطبيق الحوكمة
1	الشفافية	3.35	1.03	67%	3	متوسطة
2	المشاركة الفاعلة	3.25	1.08	65%	5	متوسطة
3	المساءلة	3.49	1.09	70%	1	كبيرة
4	المساواة	3.28	1.20	66%	4	متوسطة
٥	الفاعلية التنظيمية	3.41	1.03	68%	2	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.36	1.09	67%		متوسطة

يتبين من جدول (11) أن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر العاملين بها بالنسبة لمجالات الأداة ككل ضمن درجة التطبيق المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وبنسبة مئوية (67%)، وقد تراوح المتوسط الحسابي للمجالات بين (3.25 - 3.49)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (65% - 70%)، وقد حصل مجال المساءلة على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ونسبة مئوية بلغت (70%) وبدرجة تطبيق كبيرة، وجاء في الرتبة الثانية مجال الفاعلية التنظيمية وبدرجة تطبيق كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.41) ونسبة مئوية بلغت (68%)، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال الشفافية وبدرجة تطبيق متوسطة،

وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ونسبة مئوية بلغت (67٪)، في حين جاء في الرتبة الرابعة مجال المساواة بدرجة تطبيق متوسطة بمتوسط حسابي (3.28)، ونسبة مئوية بلغت (66٪)، بينما جاء مجال المشاركة الفاعلة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25)، ونسبة مئوية بلغت (65٪)، وبدرجة تطبيق كبيرة. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الشاوش (2021)، ودراسة أبوقطام وآخرون (Abu Qattam et al., 2020)، ودراسة الأحمري (2020)، ودراسة السرحان والخزاعلة (2020)، ودراسة ربابعة والشerman (2017)، دراسة العريني (2014)، ودراسة عبدالعزيز (2020) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) كانت بدرجة متوسطة. بينما تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة الشرجي (2024) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ضعيف.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيراتها سوف يتم تناول مبادئ الحوكمة على النحو الآتي: يوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مبادئ الحوكمة:

#### ١. مجال الشفافية:

#### جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مجال الشفافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها	3.54	1.07	2	كبيرة
٢	توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة، واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة	3.67	0.99	1	كبيرة
٣	تفصح الجامعة عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها	3.17	1.12	4	متوسطة
٤	يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء	3.04	0.94	5	متوسطة
5	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية	3.33	1.03	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	1.03		متوسطة

يلاحظ من جدول (12) أن درجة تطبيق الحوكمة وفق مجال الشفافية كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35) ونسبة مئوية (67٪)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق متوسطة وكبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04-3.67)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين

(61% - 73%)، وأظهرت نتائج الدراسة أن " توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة، واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.67) وبنسبة مئوية (73%). بينما دلت النتائج على " تراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بها " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبنسبة مئوية (71%). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى توافر الشفافية حيث سعى العاملون في الجامعة إلى الوصول المفتوح للمعلومات من خلال إتاحة المعلومات للجميع، وتقليل الغموض، وتوضيح القواعد والمسؤوليات وتشجيع الامتثال لهذه القواعد، مع مراعاة التحديث ومواكبة لهذه المعلومات بانتظام وإعلام الجميع بالمتغيرات بهدف تعزيز الثقة بين جميع أفراد المجتمع الجامعي من الإدارة والموظفين والطلبة، وتعزيز العلاقات الإيجابية مما قد يساهم في بناء بيئة عمل تتميز بالانضباط والوضوح والعدالة. بينما دلت النتائج " تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17)، وبنسبة مئوية (63%).، بينما جاءت " يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04)، وبنسبة مئوية (61%)، أن الجامعة توفر بعض المعلومات حول سياسات المكافآت والبدلات، مما يساعد الأعضاء على فهم المبادئ العامة والمعايير، ولكنها قد لا تكون كافية لتقديم صورة كاملة ومفصلة. هذا يمكن أن يكون خطوة إيجابية نحو الشفافية الكاملة، مع وجود مجال لتحسين الإفصاح والتفاصيل في المستقبل.

## ٢. مجال المشاركة الفاعلة:

### جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مجال المشاركة الفاعلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية	3.11	0.97	3	متوسطة
٢	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل ميدا العمل الجماعي	3.57	1.05	١	كبيرة
٣	تشرك المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات	3.43	1.09	2	كبيرة
٤	يسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية	2.89	1.22	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	1.08		متوسطة



يتبين من جدول (١٣) أن درجة تطبيق الحوكمة وفق مجال المشاركة الفاعلة كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25) وبنسبة مئوية (٦٥٪)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق متوسطة وكبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.89-3.57)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٥٨٪-٧١٪)، وأظهرت نتائج الدراسة " تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام؛ لتفعيل مبادى العمل الجماعي " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.57) (بنسبة مئوية (٧١٪). بينما دلت النتائج " تشرك المجالس الأكاديمية والإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة مئوية (٦٩٪). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية بجامعة الشارقة تستخدم هذه الاستراتيجيات لتعزيز المشاركة الفاعلة، حيث يتمكن الأفراد من العمل معاً بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتم إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات، مما يؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وتطبيقاً فعالاً. كما هو موضح في الجدول (١٣). بينما دلت النتائج " تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع أعضائها المنتفعين بها " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.11)، وبنسبة مئوية (٦٣٪)، بينما جاءت " يقوم مجلس الجامعة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04)، وبنسبة مئوية (٦٢٪)، وأخيراً جاءت " يسمح لجميع العاملين الأكاديميين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.89)، وبنسبة مئوية (٥٨٪). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن السماح لجميع العاملين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية يعزز مناخ الشفافية والمساءلة، ويمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في تحسين الأداء القيادي، مما يدعم نهج القيادة الأصلية في المؤسسة.

### ٣. مجال المساءلة:

#### جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مجال المساءلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة	3.41	1.02	4	كبيرة
٢	تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي	3.48	1.11	3	كبيرة
٣	توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين	3.52	1.05	2	كبيرة

٤	توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء	3.54	1.19	1	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.49	1.09		كبيرة

يلاحظ من جدول (١٤) أن درجة تطبيق الحوكمة وفق مجال المساءلة كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) ونسبة مئوية (٧٠٪)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41-3.54)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٦٨٪-٧١٪)، وأظهرت نتائج الدراسة " توفر الجامعة مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبنسبة مئوية (٧١٪). بينما دلت النتائج " توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائها الأكاديميين والإداريين " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.52) وبنسبة مئوية (٧٠٪). كما هو موضح في الجدول (١٤). بينما دلت النتائج " تسعى الجامعة لتطبيق المساءلة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.48) ، وبنسبة مئوية (٧٠٪)، وأخيراً جاءت " يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.41) ، وبنسبة مئوية (٦٨٪)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة تطبيق الحوكمة وفق مجال المساءلة بدرجة كبيرة يعكس التزام المؤسسة بممارسات إدارة فعالة وشفافة، حيث يتم محاسبة الجميع على أدائهم وضمان تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

#### ٤. مجال المساواة

#### جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مجال المساواة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقّيات	3.37	1.37	2	متوسطة
٢	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية	3.48	1.17	١	كبيرة
٣	تدعم الجامعة صلاحيات، ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرارات	3.13	1.09	4	متوسطة
٤	توفر الجامعة نظام مكافآت واضح لجميع العاملين بها	3.15	1.17	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.28	1.20		متوسطة

يتبين من جدول (١٥) أن درجة تطبيق الحوكمة وفق مجال المساواة كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) وبنسبة مئوية

(٧٠٪)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.13-3.48)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٦٣٪-٧٠٪)، وأظهرت نتائج الدراسة " تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية (70٪). بينما دلت النتائج " يتوفر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.37) وبنسبة مئوية (٦٧٪). كما هو موضح في الجدول (١٥). بينما دلت النتائج " توفر الجامعة نظام مكافآت واضح لجميع العاملين بها " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.15)، وبنسبة مئوية (٦٣٪)، وأخيرا جاءت " تدعم الجامعة صلاحيات، ودور الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الدنيا في عمليات صنع القرارات " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.13)، وبنسبة مئوية (٦٣٪)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة أن الجامعة تحقق بعض الجوانب المتعلقة بالمساواة بشكل جيد، لكن هناك مجالات تحتاج إلى المزيد من التحسين والجهود لضمان تحقيق المساواة الكاملة والشاملة.

#### ٥. مجال الفاعلية التنظيمية

#### جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مجال

#### الفاعلية التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
١	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية	2.89	0.97	4	متوسطة
٢	تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية	3.57	0.98	2	كبيرة
٣	توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة	3.50	1.09	3	كبيرة
٤	تصوب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع	3.67	1.08	١	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.41	1.03		كبيرة

يتبين من جدول (١٦) أن درجة تطبيق الحوكمة وفق مجال الفاعلية التنظيمية كانت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) وبنسبة مئوية (٧٠٪)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة تطبيق كبيرة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.89-3.67)، وبنسب مئوية تراوحت ما بين (٥٨٪-٧٣٪)، وأظهرت نتائج الدراسة تصبب نتائج قرارات الجامعة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط

حسابي (3.67) وبنسبة مئوية (٧٣٪). بينما دلت النتائج " تسعى الجامعة في توظيف موظفين إداريين أكفاء في جميع المستويات الإدارية " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.57) وبنسبة مئوية (٧١٪). كما هو موضح في الجدول (١٦). بينما دلت النتائج " توفر الجامعة وصفاً دقيقاً لمهام كل وظيفة " جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.50)، وبنسبة مئوية (٧٠٪)، وأخيراً جاءت " تمنح الجامعة أعضاء الهيئة الأكاديمية التفرغ العلمي لتطوير مهاراتهم البحثية والتدريسية "جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.89)، وبنسبة مئوية (٥٨٪). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الجامعة قد تبنت ممارسات وسياسات(منها وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية، وهيكل تنظيمي فعال، وإجراءات وعمليات واضحة ومحددة لاتخاذ القرار ، وإدارة الموارد بكفاءة ) مما يجعل جعل الجامعة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية تهدف إلى تحسين كفاءتها وأدائها بشكل فعال، مما يعكس تطبيقاً قوياً لمبادئ الحوكمة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصلية والحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية)؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية واختبار (T-Test) لمتغير الجنس، والجنسية، والوظيفة الحالية، وتحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر وذلك على النحو الآتي:

#### ١. بالنسبة لمتغير الجنس:

حيث يوضح الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصلية.

**جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصلية**

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الكفاءة
0.255	1.154-	0.78	3.93	٣٤	ذكر	الوعي الذاتي
		0.54	4.21	١٢	أنثى	
0.608	0.516-	0.75	4.29	٣٤	ذكر	المنظور الأخلاقي الداخلي
		0.56	4.42	١٢	أنثى	
0.985	0.019-	0.80	4.16	٣٤	ذكر	المعالجة المتوازنة للمعلومات

		0.69	4.17	١٢	أنثى	
0.683	0.411	0.76	3.90	٣٤	ذكر	الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)
		0.78	3.79	١٢	أنثى	
0.550	0.602-	0.80	3.93	٣٤	ذكر	الدرجة الكلية
		0.70	4.08	١٢	أنثى	

يتضح من الجدول (١٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة تعزى إلى متغير الجنس. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤) التي لم تظهر الدراسة فروق دلالية بحسب الجنس.

## ٢. بالنسبة لمتغير الجنسية

حيث يوضح الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنسية لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

### جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنسية لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنسية	الكفاءة
0.825	0.222	0.57	4.02	33	عماني	الوعي الذاتي
		1.07	3.96	13	غير عماني	
0.727	0.352-	0.60	4.30	33	عماني	المنظور الأخلاقي الداخلي
		0.94	4.38	13	غير عماني	
0.872	0.162-	0.67	4.15	33	عماني	المعالجة المتوازنة للمعلومات
		0.99	4.19	13	غير عماني	
*0.023	2.362-	0.78	3.71	33	عماني	الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)
		0.53	4.27	13	غير عماني	
0.551	0.601-	0.75	3.92	33	عماني	الدرجة الكلية
		0.84	4.08	13	غير عماني	

يتضح من الجدول (١٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة

تعزى إلى متغير الجنس ما عدا مجال الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات) لصالح غير العمانيين.

### ٣. بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية:

حيث يوضح الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الوظيفة الحالية لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الوظيفة الحالية لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

الكفاءة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	عضو هيئة تدريس	31	3.87	0.75	-1.763	0.085
	عضو هيئة إدارية	15	4.27	0.62		
المنظور الأخلاقي الداخلي	عضو هيئة تدريس	31	4.26	0.78	-0.945	0.350
	عضو هيئة إدارية	15	4.47	0.48		
المعالجة المتوازنة للمعلومات	عضو هيئة تدريس	31	4.11	0.83	-0.639	0.526
	عضو هيئة إدارية	15	4.27	0.59		
الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)	عضو هيئة تدريس	31	3.82	0.77	0.602	0.550
	عضو هيئة إدارية	15	3.97	0.74		
الدرجة الكلية	عضو هيئة تدريس	31	3.79	0.80	-2.351	*0.023
	عضو هيئة إدارية	15	4.33	0.56		

يتبين من الجدول (١٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية ، لصالح عضو الهيئة الإدارية .

٤. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية: حيث يوضح الجدول (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

جدول (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بين المجموعات	2.253	3	0.751	1.45	0.242
	داخل المجموعات	21.747	42	0.518		
	المجموع	24	45			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	0.157	3	0.052	0.1	0.959
	داخل المجموعات	21.951	42	0.523		
	المجموع	22.109	45			
المعالجة المتوازنة للمعلومات	بين المجموعات	3.384	3	1.128	2.092	0.116
	داخل المجموعات	22.643	42	0.539		
	المجموع	26.027	45			
الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)	بين المجموعات	1.801	3	0.6	1.054	0.379
	داخل المجموعات	23.917	42	0.569		
	المجموع	25.717	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.704	3	0.568	0.954	0.423
	داخل المجموعات	24.997	42	0.595		
	المجموع	26.701	45			

يتبين من الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤) التي لم تظهر فروق دلالية في متغير سنوات الخبرة. ودراسة الحجار (٢٠١٧) التي أظهر بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم تعزى لسنوات الخدمة.

٥. بالنسبة لمتغير العمر:

حيث يوضح الجدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بين المجموعات	0.603	3	0.201	0.361	0.782
	داخل المجموعات	23.397	42	0.557		
	المجموع	24	45			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	0.974	3	0.325	0.645	0.59
	داخل المجموعات	21.134	42	0.503		
	المجموع	22.109	45			
المعالجة المتوازنة للمعلومات	بين المجموعات	0.117	3	0.039	0.063	0.979
	داخل المجموعات	25.91	42	0.617		
	المجموع	26.027	45			
الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)	بين المجموعات	1.208	3	0.403	0.69	0.563
	داخل المجموعات	24.509	42	0.584		
	المجموع	25.717	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.154	3	0.385	0.632	0.598
	داخل المجموعات	25.547	42	0.608		
	المجموع	26.701	45			

يتبين من الجدول (٢١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة تعزى إلى متغير العمر.

٦.

٧. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

حيث يوضح الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.



جدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات أداة سلوكيات القيادة الأصيلة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بين المجموعات	0.898	3	0.299	0.544	0.655
	داخل المجموعات	23.102	42	0.55		
	المجموع	24	45			
المنظور الأخلاقي الداخلي	بين المجموعات	0.625	3	0.208	0.407	0.749
	داخل المجموعات	21.484	42	0.512		
	المجموع	22.109	45			
المعالجة المتوازنة للمعلومات	بين المجموعات	0.7	3	0.233	0.387	0.763
	داخل المجموعات	25.327	42	0.603		
	المجموع	26.027	45			
الشفافية العلاقية (الشفافية في العلاقات)	بين المجموعات	1.377	3	0.459	0.792	0.505
	داخل المجموعات	24.34	42	0.58		
	المجموع	25.717	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.719	3	0.24	0.388	0.763
	داخل المجموعات	25.982	42	0.619		
	المجموع	26.701	45			

يتبين من الجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصيلة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية واختبار (T-Test) لمتغير الجنس، والجنسية، والوظيفة الحالية، وتحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر وذلك على النحو الآتي:

١. بالنسبة لمتغير الجنس: حيث يوضح الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس لجميع مجالات أداة الحوكمة

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنس لجميع مجالات أداة الحوكمة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	12	3.50	0.88	0.296	0.769
	أنثى	34	3.41	0.89		
المشاركة الفاعلة	ذكر	12	3.04	0.62	0.173	0.827
	أنثى	34	2.99	1.06		
المساءلة	ذكر	12	3.54	0.94	0.260	0.796
	أنثى	34	3.46	1.00		
المساواة	ذكر	12	3.46	1.03	0.713	0.479
	أنثى	34	3.19	1.14		
الفاعلية التنظيمية	ذكر	12	3.17	0.54	0.565-	0.479
	أنثى	34	3.32	0.90		
الدرجة الكلية	ذكر	12	3.46	0.94	0.664-	0.510
	أنثى	34	3.66	0.90		

يتضح من الجدول (٢٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرفية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات سلوكيات القيادة الأصلية تعزى إلى متغير الجنس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السرحان و الخزاعلة (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير(الجنس)، ودراسة ربابعة والشрман(٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في الدرجة الكلية باستثناء مجال الأنظمة والقوانين لصالح الذكور. وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة المخينية وآخرون(٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب تقديرات أفراد العينة للمتطلبات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور

٢. بالنسبة لمتغير الجنسية: حيث يوضح الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنسية لجميع مجالات أداة الحوكمة.

جدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الجنسية لجميع مجالات أداة الحوكمة

المجال	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	عماني	13	4.00	0.79	.963٢	0.005
	غير عماني	33	3.21	0.82		
المشاركة الفاعلة	عماني	13	3.62	1.12	2.953	0.005
	غير عماني	33	2.76	0.78		
المساءلة	عماني	13	4.15	0.80	3.262	0.002
	غير عماني	33	3.21	0.91		
المساواة	عماني	13	4.00	1.00	3.095	0.003
	غير عماني	33	2.97	1.02		
الفاعلية التنظيمية	عماني	13	3.77	0.95	2.693	0.010
	غير عماني	33	3.09	0.69		
الدرجة الكلية	عماني	13	4.12	0.82	2.517	0.016
	غير عماني	33	3.41	0.87		

يتضح من الجدول (٢٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات الحوكمة تعزى إلى متغير الجنسية لصالح العمانيين.

٣. بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية: حيث يوضح الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الوظيفة الحالية لجميع مجالات الحوكمة.

جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST  
لمتغير الوظيفة الحالية لجميع مجالات الحوكمة

المجال	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	عضو هيئة تدريس	31	3.45	0.92	.185٠	0.854
	عضو هيئة إدارية	15	3.40	0.83		
المشاركة الفاعلة	عضو هيئة تدريس	31	3.15	0.97	1.494	0.142
	عضو هيئة إدارية	15	2.70	0.90		
المساءلة	عضو هيئة تدريس	31	3.52	0.88	0.376	0.708
	عضو هيئة إدارية	15	3.40	1.17		
المساواة	عضو هيئة تدريس	31	3.47	1.00	1.868	0.068
	عضو هيئة إدارية	15	2.83	1.23		
الفاعلية التنظيمية	عضو هيئة تدريس	31	3.40	0.81	1.450	0.154
	عضو هيئة إدارية	15	3.03	0.81		
الدرجة الكلية	عضو هيئة تدريس	31	3.66	0.88	0.562	0.577
	عضو هيئة إدارية	15	3.50	0.98		

يلاحظ من الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية، وكذلك في جميع مجالات الحوكمة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السرحان و الخزاعلة (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح أكاديمي اداري. وتختلف أيضا مع دراسة ربابعة والشрман (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مجال الأنظمة والقوانين، ولصالح أستاذ مساعد في مجال المشاركة.

٤. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية: حيث يوضح الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير الوظيفة الحالية لجميع مجالات الحوكمة.

جدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST  
لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية لجميع مجالات الحوكمة

المجال	سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	عضو هيئة تدريس	31	3.45	0.92	.185٠	0.854
	عضو هيئة إدارية	15	3.40	0.83		
المشاركة الفاعلة	عضو هيئة تدريس	31	3.15	0.97	1.494	0.142
	عضو هيئة إدارية	15	2.70	0.90		
المساءلة	عضو هيئة تدريس	31	3.52	0.88	0.376	0.708
	عضو هيئة إدارية	15	3.40	1.17		
المساواة	عضو هيئة تدريس	31	3.47	1.00	1.868	0.068
	عضو هيئة إدارية	15	2.83	1.23		
الفاعلية التنظيمية	عضو هيئة تدريس	31	3.40	0.81	1.450	0.154
	عضو هيئة إدارية	15	3.03	0.81		
الدرجة الكلية	عضو هيئة تدريس	31	3.66	0.88	0.562	0.577
	عضو هيئة إدارية	15	3.50	0.98		

يلاحظ من الجدول (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية، وكذلك في جميع مجالات الحوكمة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشاوش (٢٠٢١) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب، وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

٥. بالنسبة لمتغير العمر: حيث يوضح الجدول (٢٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر لجميع مجالات أداة الحوكمة.

جدول (٢٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر لجميع مجالات أداة الحوكمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.482	3	0.161	0.197	0.898
	داخل المجموعات	34.322	42	0.817		
	المجموع	34.804	45			
المشاركة الفاعلة	بين المجموعات	0.261	3	0.087	0.089	0.966
	داخل المجموعات	41.239	42	0.982		
	المجموع	41.5	45			
المساءلة	بين المجموعات	0.376	3	0.125	0.125	0.945
	داخل المجموعات	42.102	42	1.002		
	المجموع	42.478	45			
المساواة	بين المجموعات	1.895	3	0.632	0.496	0.687
	داخل المجموعات	53.474	42	1.273		
	المجموع	55.37	45			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	0.28	3	0.093	0.13	0.942
	داخل المجموعات	30.046	42	0.715		
	المجموع	30.326	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.038	3	0.013	0.015	0.998
	داخل المجموعات	36.918	42	0.879		
	المجموع	36.957	45			

يتبين من الجدول (٢٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات الحوكمة تعزى لمتغير العمر.

٦. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: حيث يوضح الجدول (٢٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات أداة الحوكمة.

جدول (٢٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي لجميع مجالات أداة الحوكمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.734	3	0.245	0.301	0.824
	داخل المجموعات	34.071	42	0.811		
	المجموع	34.804	45			
المشاركة الفاعلة	بين المجموعات	1.434	3	0.478	0.501	0.684
	داخل المجموعات	40.066	42	0.954		
	المجموع	41.5	45			
المساءلة	بين المجموعات	2.876	3	0.959	1.017	0.395
	داخل المجموعات	39.602	42	0.943		
	المجموع	42.478	45			
المساواة	بين المجموعات	11.867	3	3.956	3.819	0.017
	داخل المجموعات	43.503	42	1.036		
	المجموع	55.37	45			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	2.454	3	0.818	1.233	0.31
	داخل المجموعات	27.872	42	0.664		
	المجموع	30.326	45			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.638	3	0.546	0.649	0.588
	داخل المجموعات	35.318	42	0.841		
	المجموع	36.957	45			

يتبين من الجدول (٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والعاملين في الدرجة الكلية وجميع مجالات الحوكمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة العريني (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة افمام تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الخامس والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوكيات القيادة الأصلية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معامل الارتباط بين درجة تطبيق العاملين بجامعة الشرقية بسلطنة عمان لسلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة؟

جدول (٢٩) معامل الارتباط بيرسون بين سلوكيات القيادة الأصيلة وتعزيز الحوكمة

المجال	الارتباط	الشفافية	المشاركة الفاعلة	المساءلة	المساواة	الفاعلية التنظيمية	المجموع الكلي للحوكمة
الوعي الذاتي	معامل الارتباط	0.121	-0.063	0.07	-0.021	-0.111	0.134
	مستوى الدلالة	0.423	0.676	0.642	0.892	0.462	0.374
المنظور الأخلاقي	معامل الارتباط	0.143	-0.165	0.092	0.138	-0.067	0.188
	مستوى الدلالة	0.342	0.273	0.542	0.36	0.657	0.211
المعالجة المتوازنة	معامل الارتباط	0.315*	0.205	0.125	0.093	0.2	0.449**
	مستوى الدلالة	0.033	0.171	0.407	0.537	0.182	0.002
الشفافية العلنية (الشفافية في العلاقات)	معامل الارتباط	0.288	0.23	0.155	0.141	0.123	0.297*
	مستوى الدلالة	0.052	0.125	0.304	0.35	0.414	0.045
المجموع الكلي لسلوكيات القيادة الأصيلة	معامل الارتباط	0.12	0.135	0.073	-0.016	-0.091	0.188
	مستوى الدلالة	0.428	0.37	0.628	0.917	0.55	0.21

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠١ \*دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٢٩) أنه:

- لا توجد وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة والحوكمة لدى موظفي جامعة الشرقية في الدرجة الكلية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.315^*$ ) وبمستوى دلالة ( $0.033$ ).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال المعالجة المتوازنة للمعلومات والدرجة الكلية للحوكمة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.449^{**}$ ) وبمستوى دلالة ( $0.033$ ).



- وجود علاقة ارتباطية موجبة (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال الشفافية العلائقية والدرجة الكلية للحوكمة، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.297^*$ ) وبمستوى دلالة ( $0.045$ ). وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الفضيل وآخرون (٢٠٢٤) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصيلة والحكمة.

#### التوصيات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة، يمكن اقتراح التوصية الآتية:  
أن تتبنى جامعة الشرقية عقد الدورات وورش العمل والمحاضرات عن الحوكمة لدى الهيئات التدريسية والإدارية بشكل خاص

### المراجع:

- المحميد، باسم بن إبراهيم. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، ع(٢٩)، ١٤٣-٢١٠.
- الشربجي، عادل محمد. (٢٠٢٤). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الأسمرية، مصراتة، سرت. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القرية بولي، ع(٩)، ١-٣٠.
- العنبي، سعد بن مرزوق. (٢٠٢١). القيادة الأصيلة والإبداع: الدور الوسيط للازدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢(٢٦)، ١٣١-١٥٢.
- زيد جلال خليل ال. (٢٠٢١). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء. (Arabic). Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education. 14(47). 73-101. <https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.47.4>
- عبدالعزيز، سلوى رمضان عبدالحليم. (٢٠٢٠). تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع١٨، 335-384.
- ربابعة، سهى عبدالوهاب محمد، والشрман، منيرة محمود. (٢٠١٧). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة/ (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك، أربد ، مسترجع من : <https://search-mandumah-com.masader.idm.oclc.org/Record/870284>
- الياسري، أكرم محسن مهدي، عالي، حسين حريجة. (٢٠١٥). سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دراسة استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١١(٤٤)، ١-٢٨.
- العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٢(١٢)، ١١٤-١٤٨.

- عطوة، محمد والسيد علي، فكري. (٢٠١١). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. مجلة كلية التربية في جامعة المنصورة، ٢(٧٩)، ٤٤٩-٥٣٢.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (٢٠١٢). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.
- الفراء، ماجد محمد. (٢-٤ إبريل، ٢٠١٣). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة.
- آل عباس، محمد. (٣١ أكتوبر - ٢ نوفمبر، ٢٠٠٩). حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها، جامعة الملك خالد.
- الشاوش، علي عبدالله محمد. (٢٠٢١). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية. ع. ١٠٤. ٧-٥١.
- الأحمري، عبدالله بن مشيب بن عبدالله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية. ع. ٢٢٤. ٢٩٣-٣٩٠.
- الكايد، زهير عبد الكريم. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة" فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- الدهدار، مروان. (٢٠١٦). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- خليفة بن محمد الف، داوود عبدالملك، وجيهة ثابت العاني & ميراخ سعود. (٢٠٢١). معوقات تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة استكشافية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. Arab Journal (Arabic) for Quality Assurance in Higher Education. 14(49). 73-98.  
<https://doi.org/10.20428/AJQAHE.14.49.4>
- السنيدي، عائشة سلطان. (٢٠١٤). دور الحوكمة الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية، المعوقات وسبل التطوير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

بن طاجين، إيمان. (٢٠٢٠). أهمية المحافظة على رأس المال البشري من خلال تبني أبعاد الأصالة القيادية: دراسة حالة مجمع عمر بن عمر ( فرع العجائن)، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، ٤(٢)، ٢١٨-٢٣٤.

البردان، محمد فوزي. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.

الجهني، أحمد بن منصور. (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبدالملك عبد العزيز، جدة.

الحجار، رائد حسين. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.

محمد أقرون الفضيل، أنس دخيل الله الحربي & عاصم فهد الصبحي. (٢٠٢٤). القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز قيمة الحكمة لدى المعلمين من وجهة نظرهم بشمال جدة. مجلة العلوم التربوية والانسانية، 98-125، (35)

<https://doi.org/10.33193/JEAHS.35.2024.493>

نافع، وجيه عبد الستار محمد؛ الرشيد، أنور خالد صقر الخرينج. (٢٠٢٣). دور القيادة الأصيلة في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الكويتية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(٣)، ١-٣٣.

القحطاني، منال عبدالله سفر؛ البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠٢٤). القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم العام بخميس مشيط بحوث. ٤(٢)، ٢٢١-٢٥٢.

المخينية، زكية بنت صالح بن جمعه، صلاح الدين، نسرین صالح محمد، و الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/962927>

اسيمو، إسماعيل المهدي محمد؛ و المبروك، مجدي عثمان سالم؛ والكوم، مسعودة سالم. (٢٠٢٢). ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٥(٢)، ١٠٧-١٣٥.

- Abu Qattam. M. F.. Al Zboun. M. S.. & AL Deen AL Ghammaz. S. (2020). The Reality of Applying Governance at the University of Jordan: An Academician's Perspective. *IUG Journal of Educational & Psychological Studies*. 28(3). 772–797.
- Liu. W.. & Jin. X. (2021). The Effect of College Counselors' Authentic Leadership and Ethical Leadership on Students' School Satisfaction. *International Journal of Advanced Culture Technology*. 9(3). 202–211. <https://doi.org/10.17703/IJACT.2021.9.3.202>
- Walumbwa. F. O.. Avolio. B. J.. Gardner. W. L.. Wernsing. T. S.. & Peterson. S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 34(1). 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Supriyadi. D.. Syafitri. L.N.. Widodo. S.F.. Wahidi. R.. Nena. Y.N.. Arinta. Nabhan. F.. Mufid. A.. Purwanto. A.. Fahlevi. M.. Sunarsi. D.. & Cahyono. Y. (2020). INNOVATION AND AUTHENTIC LEADERSHIP OF ISLAMIC UNIVERSITY LECTURES IN FACULTY PHARMACY FACULTY: WHAT IS THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL?. *Sys Rev Pharm* 2020;11(8):383-393
- Ye Wen Ling. Gurnam Kaur Sidhu. (2020). Teachers' Perceptions of Social Emotional Learning in Early Childhood Centers in Shanghai. China. *Journal of Arts and Science Education Research (JASER)*. 7 (1) [www.ijvocter.com](http://www.ijvocter.com).
- Lee. Lung-Sheng & Land. Ming H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission. Paper presented at the International Presidential Forum (pp.179-187).

- Avolio . B . Walumbwa . F & Weber . T (2009) " Leadership: Current . Theories . Research . and Future Directions " Annu. Rev. Psychol. 60 . pp. 421-49 .
- Clapp-Smith . R . Vogelgesang . G & Avey . J (2009) " Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis " Organizational Studies 15:3 . pp. 227-240 .
- Diddams . M & Chang . G (2012) " Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership " The Leadership Quarterly 23 . pp. 593-603.
- Cassar . V & Buttigieg . S (2013) " An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work " International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5 . pp. 171-183.
- Kets De Vries. Manfred. F.R. (2006). The Leader on The Couch. Clinical; Approach to Changing People and Organizations. Corn Wall Uk: Jossey-Bass.
- Avolio. B. J.. & Gardner. W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly. 16. 315-338.
- Blausten. P. (2009). Can authentic leadership survive the downturn? .Business Strategy Review. 20(1). 84-87.
- Champy. J. (2009). **Authentic leadership**. Leader to Leader. 54. 39-44.
- George. B.. Sims. P.. McLean. A.. & Mayer. D. (2007). Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**. 85. 129-138.
- Kellett. J. B.. Humphrey. R. H.. & Sleeth. R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. The Leadership Quarterly.17(2).146-162.

- Gardner.W. L.. Avolio. B. J.. Luthans. F.. May. D. R.. & Walumbwa. F. O (2005). "Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. **Leadership Quarterly**. 16. 343-372.
- Luthans. F.. & Avolio. B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron. J. E. Dutton. & R. E. Quinn (Eds.). Positive organizational scholarship (pp.241–261). San Francisco7 Barrett-Koehler.
- Enwereuzor. I. K.. & Ugwu. L. E. (2021). Clarifying the interface between respectful leadership and intention to stay. Journal of health organization and management. ahead-of-print(ahead-of-print). 10.1108/JHOM-06-2020-0258.  
<https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2020-0258>.
- Avolio . B . Walumbwa . F & Weber . T (2009) " Leadership: Current . Theories . Research . and Future Directions " Annu. Rev. Psychol. 60 . pp. 421–49.
- Clapp-Smith . R . Vogelgesang . G & Avey . J (2009) " Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis " Organizational Studies 15:3 . pp. 227-240.
- Diddams . M & Chang . G (2012) " Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership " The Leadership Quarterly 23 . pp. 593–603.
- Cassar . V & Buttigieg . S (2013) " An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work " International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 5 . pp. 171-183.
- Karadag. E.. & Oztekin-Bayir. O. (2018). The Effect of Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. International Journal of Educational Leadership and Management. 6 (1). 40-75.

Alazmi. A. A.. & Al-Mahdy. Y. F. H. (2022). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*. 50(3). 392-412.  
<https://doi.org/10.1177/1741143220957339>